


الأستاذ الدكتور
محمود جاسم الصميدعي

الدكتـــورة
ردينة عثمان يوسف

Sales Management


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة

بسم الله الرحمن الرحيم

# إدارة المبيعات

رقـــــم التصنيـــــف : 658.81
المؤلف ومن هو في حكمه: محمود الصميدعي/ ردينة يوسف
عنـــــوان الكتـــــاب: إدارة المبيعات
رقـــــم الايـــــداع : 2009/9/4240
الـــواصفـــــــــــات: إدارة المبيعات/ التسويق
بيـــانـــــات النـــشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية



الطبعة الأولى

2010م - 1431هـ




عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي
هاتف:5627049 فاكس:5627059
عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء
هاتف:4640950 فاكس:4617640
ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن

www.massira.jo
info@massira.jo

# إدارة المبيعات

الأستاذ الدكتور
محمود جاسم الصميدعي
جامعة الزيتونة الخاصة

الدكتورة
ردينة عثمان يوسف
جامعة الزرقاء الخاصة





# الفهرس

## الفصل الثالث
## تنظيم المبيعات



## الفصل الرابع
## تصميم واختيار النقاط البيعية



## الفصل الخامس
## إدارة النقاط البيعية وقوى البيع

## الفصل السادس

## القوى البيعية



## الفصل السابع

## تدريب وتحفيز القوى البيعية

## الفصل الثامن

## البيع الشخصي



## الفصل التاسع

## التنبؤ بالمبيعات

## الفصل العاشر

## ميزانيــة المبيعات

مما تقدم يتضح بأن الدور التأثيري الذي تلعبه إدارة المبيعات والقوى البيعية فيها هو دور مزدوج التأثير ويأخذ اتجاهين:

**الاتجاه الأول يتعلق بالمنظمة:** تساهم المبيعات في الحصول على الإيرادات والإرباح التي تعتبر الأساس في البقاء, النمو والتطور لأي منظمة, فبدون هذه الإيرادات والأرباح لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في مزاولة أعمالها.

**الاتجاه الثاني يتعلق بالمستهلك:** تساهم النقاط البيعية وقوى البيع المنتشرة في الأسواق على توفير السلع والخدمات في الوقت, المكان, وبالمواصفات التي يرغب المستهلك الحصول عليها.

لقد حاولنا تضمين هذا الكتاب الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالمبيعات وكيفية إدارتها من كافة الجوانب التي تمس هذا الموضوع, بالإضافة إلى تضمينه بعض الجوانب الكمية لمعالجة الكثير من المشاكل التي تواجه إدارة المبيعات (كاختيار النقاط البيعية, اختيار القوى البيعية, عملية التنبؤ بالمبيعات, إعداد ميزانية المبيعات....), حيث اعتمدنا ابسط الطرق والأساليب الكمية لهذا الغرض دون الدخول بما هو معقد منها مما يسهل على القارئ الاستفادة منها.

يتضمن هذا الكتاب عشر فصول حيث أن الفصل الأول يتناول مدخل إلى إدارة المبيعات أما الفصل الثاني فيركز على تخطيط المبيعات باعتباره الأساس في وضع الخطط البيعية, في حين يتناول الفصل الثالث تنظيم المبيعات باعتباره الأساس في عملية التنفيذ بينما يركز الفصل الرابع على تصميم واختيار النقاط البيعية, أما الفصل الخامس فيتطرق إلى إدارة النقاط البيعية وقوى البيع, بينما يتناول الفصل السادس القوى البيعية ودورها في دورة حياة الأعمال إضافة إلى كيفية اختيار وتعيين رجال البيع في حين يتناول الفصل السابع تدريب وتحفيز القوى البيعية, أما الفصل الثامن فيتطرق إلى البيع الشخصي من كافة جوانبه, ويتناول الفصل التاسع توقعات المبيعات باعتبارها إحدى العمليات بالغة الأهمية لإدارة مبيعات المنظمة وعلى ضوئه يتم تحديد الميزانيات, وأخيراً فأن الفصل العاشر تناول ميزانية المبيعات....

وأخيراً فان هذا الكتاب هو نتاج جهود مشتركة ومضنية قام بها المؤلفان على فترة زمنية طويلة، وإنا نأمل أن نكون قد أوفينا هذا الموضوع المهم حقه في أداء رسالتنا العلمية راجين أن يلقى هذا الكتاب لدى القراء الكرام الرضا وحسن القبول وان لا يبخلوا علينا بأي ملاحظة أو تصويب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله وان يمدنا سبحانه بالعون في تطوير هذه المحاولة الأولى في طبعات قادمة بأذن الله.

المؤلفان

عمان 2010



الفصل الأول

# مدخل في إدارة المبيعات

# Sales Management Issue



# الفصل الأول
# مدخل في إدارة المبيعات
# Sales Management Issue

## المقدمة Introduction

تعتبر إدارة المبيعات من أقدم الإدارات التي ظهرت في الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك لارتباطها بعملية الإنتاج، وقد استمر هذا الارتباط بين إدارة المبيعات والإنتاج لحين ظهور المفهوم التسويقي الحديث الذي تضمن العديد من الوظائف التسويقية, الترويج, التسعير, التوزيع, تحمل المخاطر, التمويل, وغيرها من الوظائف التسويقية الأمر الذي جعل من إدارة المبيعات إحدى الإدارات التابعة لإدارة التسويق.

إن إدارة المبيعات تحتل مكانة كبيرة وترتبط هذه المكانة بأهمية وظيفة البيع لكون هذه الوظيفة تعتبر المحرك الأساسي لأنشطة المنظمات الإنتاجية والتسويقية والتي تحقق من خلال أنشطتها المتعددة الأرباح للمنظمات واستعادة جميع التكاليف وتحقيق الأرباح المخطط لها والنمو والتوسع والصمود بوجه المنافسة والاحتفاظ بالحصة السوقية، من هذا المنطلق فإننا سوف نركز في هذا الفصل على:

أولاً: مفهوم إدارة المبيعات.

ثانياً: تطور موقع إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: وظائف إدارة المبيعات.

رابعاً: مستويات إدارة المبيعات.

خامساً: العلاقة بين البيع والتسويق.

## أولاً: مفهوم إدارة المبيعات Sales Management Concept

لا يختلف مفهوم إدارة المبيعات من حيث المفهوم العام لتعريف أي إدارة وإنما الاختلاف من حيث الأنشطة والأهداف، وبشكل عام فإن هذا المفهوم حظي باهتمام كبير نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح المنظمات من خلال تحقيق أهدافها البيعية.

### أ. تعريف إدارة المبيعات Definition of Sales Management:

عندما يعمل مجموعة من الأفراد لتحقيق أو لإنجاز أهداف حددوها مسبقاً يمثلون إدارة. إن لهذه الإدارة وظائف يجب أن تقوم بها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها وان تنفيذ هذه الوظائف يتطلب التنسيق والتفاعل والمتابعة والتوجيه والإرشاد وتوفر المصادر المالية، والتقنية و الطبيعية لإدارة القوى البشرية وإعادة تحديد هذه المصادر استنادا إلى طبيعة العوامل المؤثرة على نشاط هذه الإدارة في البيئة الخارجية. الإدارة يمكن أن تتمثل بشخص أو بأكثر استناداً إلى طبيعة المنظمة وحجم الأنشطة التي تقوم بها سواء على مستوى السوق المحلية أو السوق الخارجية (Management Handbook 2004, p1-38).

الإدارة تمثل إيجاد الحلول للمشاكل، وإيجاد الحلول للمشاكل يكون من خلال انجاز وظائفها الأربعة: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة. إن النتائج المرتقبة من خلال استخدام مصادر المنظمة تمثل انجاز رسالة وأهداف المنظمة، ولقد طور هذا المفهوم من خلال تقسيم التنظيم إلى التنظيم والتوظيف (Borhard, 2005, p1-3).

إن تعريف إدارة المبيعات لا يبتعد كثيراً عن تعريف الإدارة بشكل عام لأن وظائف الإدارة تقوم بها جميع الإدارات والاختلاف يكمن في طبيعة النشاط المنظمة التي تديرها هذه الإدارة أو تلك.

إن أي منظمة صغيرة أو كبيرة تزاول عملية الاتصال بالزبائن من خلال رجال البيع يجب أن يكون لديها مدير مبيعات كفوء وقادر على قيادة رجال البيع باتجاه تحقيق الاهداف.

إن إدارة المبيعات يمكن تعريفها على أنها فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد. يشير (Michael and James, 1993, p.24) إلى أن المدير يتخذ القرار ويستعمل مصادر المنظمة لتحديد اتجاه منظمته، ويقود العاملين نحو تحقيق الاهداف،

إن مدراء المبيعات مسؤولون عن جعل وظيفة البيع مربحة، وتحقيق مستوى الرضا المطلوب للزبائن، وتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير (Charles 2001, p.4) إلى أن إدارة المبيعات على أنها تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التدريب، القيادة، والسيطرة على مصادر المنظمة. إن هذا التعريف يتضمن نقطتين مهمتين:

1. وظائف الإدارة الخمس.
2. تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

وفي نفس المجال يعرف (Wayne, 2007, p.2-20) إدارة المبيعات على أنها: تلك الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة من خلال الأنشطة الفعالة والكفوءة، وهذه الأنشطة تتمثل في:

- التخطيط Planning.
- التنظيم Organization.
- التوظيف Staffing.
- التدريب Training.
- القيادة Leading.
- السيطرة على مصادر المنظمة Controlling Organizational Resources.

إن عمل إدارة المبيعات يرتكز على تخطيط وتنظيم المبيعات والقوى البيعية وتوظيفها وتدريبها، وقيادتها (Douglas and William, 1998). إن إدارة المبيعات معنية بالتخطيط، التنفيذ والسيطرة على برامج الاتصالات الشخصية لتحقيق الرضا للزبائن وانجاز أهداف المنظمة، وان مدير المبيعات المثالي مسؤول عن الأنشطة البيعية، إدارة شؤون الموظفين، التدريب، تحضير ميزانية المبيعات والتحليل المالي.

- يشير (William, 2009, p.217) إلى أن إدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوى البيعية بشكل جماعي من خلال استخدام الأنشطة الجذابة وان نجاحها يرتكز

على تطوير برنامج عمل جماعي وتحديد العلاقات، وضع الاستراتيجيات، تطوير فريق العمل، تطوير وتنويع القوى العاملة، تنمية مهارات العاملين، وحل المشاكل والاهتمام بالقضايا المالية.

- أما (Dick, 2004, p.39) فانه يجد بأن إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية، وتتطلب جهد تنظيمي نشيط للرد على تقلبات السوق وانخفاض المبيعات.
- أما (Kotler, 2001, p.303) فانه يجد بأن الإدارة الفعالة لجماعة المبيعات (القوى البيعية) تحتاج إلى اختيار قوى بيعية قادرة على انجاز الاهداف البيعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. إن إدارة القوى البيعية يقع على عاتقها عملية اختيار، تدريب، إشراف، تحفيز وتقييم العاملين. مما تقدم يظهر بأن Kotler حدد عمل إدارة القوى البيعية بما يلي:
  - تجنيد واختيار ممثلي المبيعات Recruiting and Selecting Sales Representatives.
  - تدريب ممثلي المبيعات Training Sales Representatives.
  - الإشراف على ممثلي المبيعات Supervising Sales Representatives.
  - تحفيز ممثلي المبيعات Motivating Sales Representatives.
  - تقييم ممثلي المبيعات Evaluating Sales Representatives.

إن تعريف إدارة المبيعات يرتبط بشكل مباشر بالمهام التي تقع على عاتقها ولقد تعددت هذه التعاريف استناداً إلى طبيعة الوظائف التي تستند لها باختلاف المنظمات وطبيعة أنشطتها والمنتجات التي تتعامل معها (سلع وخدمات) وحجم المنظمات وحجم الأنشطة التي تكلف بها إدارة المبيعات ولكن بشكل عام فإن إدارة المبيعات تمثل الجهة المسؤولة في المنظمة عن إثارة الطلب وتحقيق الاهداف البيعية للمنظمة وأهدافها وأهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة البيعية بشكل فعال وكفؤ من خلال التخطيط الجيد للمبيعات وتنظيم أعمالها، واختيار العاملين بشكل جيد، وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم والرقابة على الأنشطة البيعية.

ب. أهمية إدارة المبيعات Sales Management Importance

عندما تقدم المنظمات منتجاتها أو تقوم بتطويرها وتقديمها تدرك بأن هذا الجهد يجب أن يعزز من خلال الجهود التي تقوم بها إدارة المبيعات واختيار رجال البيع القادرين على تحقيق الاهداف البيعية والاستمرار في السوق (Dale 2007, p.45) وان هذا يتطلب من إدارة المبيعات بناء فريق عمل متكامل يستطيع تحقيق أهداف هذه الإدارة والتي يمكن إيجازها بما يلي:

1. لا شيء ممكن أن يباع إذا لم يكن هنالك من يشتريه، أي أن نشاط المنظمات الإنتاجية والتسويقية متوقف على دور العاملين في إدارة المبيعات من خلال القيام بالاتصال بالمشترين وتزويدهم بالمعلومات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وقبل ذلك يجب أن تكون إدارة المبيعات لديها معلومات كافية عن حاجات ورغبات المشترين.
2. تلعب إدارة المبيعات ومن خلال العاملين دور مهم في رصد حركة السوق والعوامل المؤثرة على كمية المبيعات وتوجهات المشترين، المنافسة، تحديد المشاكل، وضع الحلول المناسبة التي تمكن العاملين فيها من تحقيق الاهداف البيعية وتأهيل فريق عمل من رجال البيع وبناء علاقات تفاعلية تمكنهم من تحقيق الاهداف المحددة.
3. تلعب إدارة المبيعات والعاملين فيها دور مهم في:

- كسب الزبائن الجدد: إن لكل زبون دورة حياة شرائية لمنتجات المنظمة، لذلك على إدارة المبيعات أن تقدر ذلك وتعمل على كسب زبائن جدد لتعويض الزبائن الذين ينتقلون إلى شراء منتجات منظمات أخرى. كسب الزبائن يتطلب مهارات وكفاءة العاملين خلال عملية الاتصال بالمشترين.
- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يمثل أهمية كبيرة لإدارة المبيعات من خلال كسب ثقتهم وحسن المعاملة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- التوسع بالحصة السوقية: تهدف إدارة المبيعات والعاملين فيها إلى كسب زبائن جدد لتوسيع الحصة السوقية واختراق القطاعات السوقية للمنافسة وهذا يتطلب منها تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات المنافسة والقوى البيعية التابعة لها ومن ثم العمل على تقديم البرنامج الناجحة والفعالة لتحقيق هذا التوسع في السوق والحصة السوقية.

4. يشير (Kamerer, 2009, p.1-2) إلى أن إدارة المبيعات الناجحة تستعمل استراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات والتركيز على تدريب العاملين وتأهيلهم لكي يتمكنوا من تنفيذ خطط إدارة المبيعات والمنظمة بنجاح. تعمل إدارة المبيعات من خلال التدريب وتأهيل القوة البيعية على تنمية قدرات رجال البيع على فن الإقناع والسيطرة على المبيعات وفي نفس الوقت تعمل على تحسين أداء المدراء التنفيذيين، وتدريب رجال البيع على تقديم الخدمات وتبني أخلاقيات البيع. إن هذا الإعداد يلعب دور مهم في تحقيق أهداف المبيعات وأهداف المنظمة، إن عمليات البيع تتم في اغلب الأحوال من خلال التقاء البائع والمشتري وقد تتم من خلال عمليات الاتصال الأخرى (البريد، الهاتف، موقع الشركة) ولكن بكل الأحوال فالبائع يعرض ما عنده ليحث المشتري على الشراء وهذا يتطلب إعداد دوافع بيعية فعالة وناجحة ويتطلب في نفس الوقت من ادارة المبيعات تقديم أسعار مناسبة تدعم دور رجال البيع في النقاط البيعية (Sheldon, 2009, p.13 – 21)، وتظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال دراسة القدرات الشرائية للمشترين وأسعار المنافسة وطبيعة الحاجة للسلع والخدمات ومن ثم رسم السياسة السعرية المناسبة.

5. تزداد أهمية إدارة المبيعات في الأسواق التي تتسم بـ:
   - تنوع المنتجات.
   - المنافسة الشديدة.
   - عدم الاستقرار في الطلب والظروف البيئية السائدة.
   - الدخول لأسواق خارجية.
   - الأزمات المالية.

6. تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل.

7. تعتبر إدارة المبيعات الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق والمنظمة التي تحقق إيرادات ومن خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف وتحقق الأرباح.

8. ازدادت أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في بناء علاقة مع الزبائن وإدارتها بالشكل الذي يضمن للمنظمة نمو مبيعات مربح.

### ج. أهداف إدارة المبيعات Sales Management Goals

إن ما يميز الإدارة هو وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها فبدون وجود هذه الاهداف للإدارة فلا يوجد لديها نشاط لأن جميع الأنشطة توجه من قبل الإدارة لتحقيق هذه الاهداف, وطبيعي أن تختلف هذه الاهداف من منظمة لمنظمة أخرى ومن إدارة مبيعات لإدارة أخرى ولكن بشكل عام يمكن تحديد الاهداف الرئيسية لإدارة المبيعات في المنظمات بما يلي:

1. الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير السلع والخدمات ووسائل الاتصال المناسبة والنقاط البيعية القريبة من الزبائن.
2. كسب حصة سوقية وذلك من خلال تنمية المبيعات أو اختراق قطاعات سوقية جديدة (Steve, 2009, p.1-3).
3. استعادة ما فقدته من الزبائن.
4. إدارة علاقة طويلة ومربحة مع الزبائن.
5. المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة.
6. زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
7. الصمود بوجه المنافسة.
8. تحقيق كمية المبيعات المخطط لها.
9. تحقيق الاهداف الربحية للمنظمة.
10. اختراق أسواق جديدة داخلية أو خارجية.

إن نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها يرتبط بالكثير من العوامل منها (Jonathan, 2004, p. 1-5):

- وضوح الاهداف المحددة من قبل الإدارة العليا.
- إمكانية ترجمة الأهداف إلى خطط.
- تحديد العوامل المؤثرة على عمليات البيع بشكل واضح وتحليلها.
- تحديد الإجراءات المناسبة.

- متابعة التغيرات الحاصلة في السوق وإجراء التعديلات المناسبة على الخطط والأهداف.
- توضيح الأهداف لرجال البيع.
- تحديد برنامج واضح للعاملين.
- تحديد الأدوار بشكل يتناسب وقدرات وكفاءة العاملين.

## ثانياً: تطور موقع إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي

تعتبر وظيفة البيع من أقدم الوظائف التسويقية ابتداءً من عملية المقايضة إلى ظهور النقود وإتمام عملية البيع والشراء وإقفال عملية البيع وتحصيل اقيام المبيعات. إن تطور موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي للمنظمة ارتبط بالتطوير التكنولوجي وتطور عملية الإنتاج والأنشطة التسويقية والمفهوم التسويقي وعلى النحو الآتي: (الصميدعي وردينة، 2001، ص31-92):

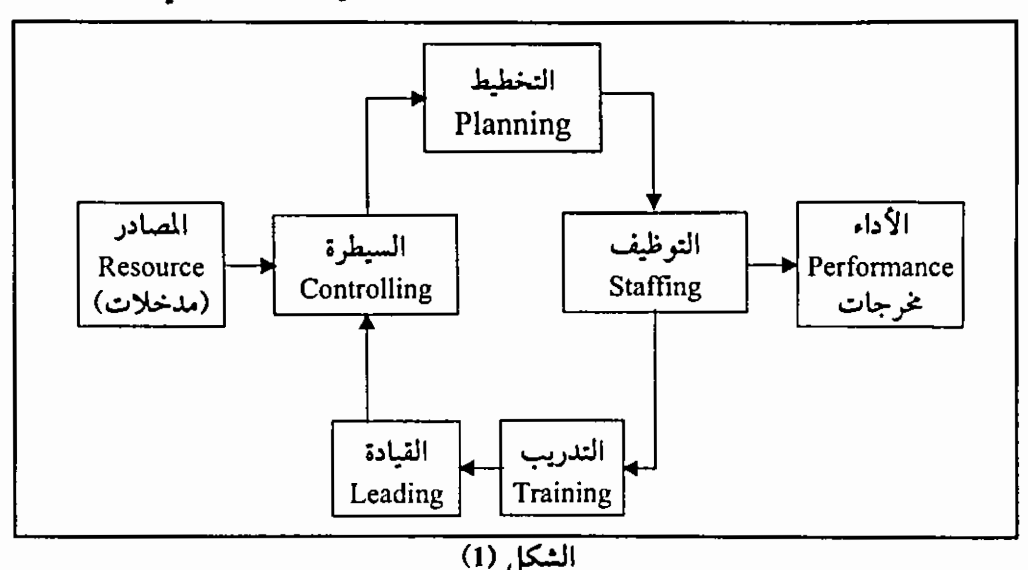
- في مرحلة المفهوم الإنتاجي كانت الجهود مرتكزة على العملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج وذلك لتفوق كمية الطلب على كمية العرض بكثير, وكان الاهتمام بالأنشطة البيعية ضعيف لأن الاعتقاد السائد في تلك الفترة بأن الأفراد يشترون كل ما ينتج لعدم وجود بدائل وان المنظمات الإنتاجية تبيع منتجاتها من خلال العاملين لديها ولا تتطلب جهوداً إضافية , ودور العاملين هو إتمام عملية المبادلة فقط وذلك لسعي المشترين إليهم وتنافسهم فيما بينهم بهدف الحصول على السلع، وفي نفس الوقت لم تظهر هنالك حاجة إلى البحث عن رجال بيع اكفاء وكانت الأنشطة البيعية تخضع تنظيمياً إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية.
- مرحلة المفهوم البيعي: لعب التطور التكنولوجي، وتطور العملية الإنتاجية، وزيادة الإنتاج، وزيادة عدد المنظمات الإنتاجية دور كبير في زيادة المعروض السلعي وتعدد وتنوع السلع بحيث أصبح المعروض السلعي يقارب الطلب مما دفع العاملين في إدارة المنظمة الإنتاجية إلى الاستمرار بزيادة الإنتاج وتنويع السلع والبحث عن رجال بيع لهم القدرة على تصريف المنتجات وحث وإقناع الأفراد على الشراء، واستمرار الزيادة في الإنتاج وتفوق العرض على كمية الطلب والتسابق لكسب اكبر حصة

سوقية وفي نفس الوقت توجهت هذه المنظمات إلى القيام بالأنشطة الإعلانية، ومحاولة التعرف على حاجات ورغبات الأفراد والتعرف على طبيعة المنافسة في السوق مما دفع الإدارة إلى الاهتمام بوظيفة البيع وبعض الأنشطة التسويقية.

- مرحلة المفهوم التسويقي الحديث: في هذه المرحلة تم التوجه نحو السوق والاهتمام بالأنشطة البيعية والترويجية، والتوزيعية، وبخصائص المنتج، وعملية التعبئة والتغليف، والتسعير، والاهتمام بدراسة حاجات ورغبات المستهلكين وغيرها من الأنشطة التسويقية مما دفع الإدارة إلى إنشاء إدارة متخصصة بالوظائف التسويقية سميت إدارة التسويق وأصبحت إدارة المبيعات تابعة تنظيماً لها وأصبحت وظيفة البيع إحدى الوظائف التسويقية الأخرى مثل الشراء، التوزيع، النقل، التخزين، التمويل، ودراسة السوق...الخ.

## ثالثاً: وظائف إدارة المبيعات Sales Management Functions

إدارة المبيعات كأي إدارة أخرى عليها وظائف يجب أن تقوم بتهيئة المستلزمات المطلوبة لإنجازها ولكن الاختلاف في طبيعة وعناصر هذه الوظائف. وبشكل عام يستعرض (Charles 2001, p.5) وظائف إدارة المبيعات في المخطط التالي:




الشكل (1)

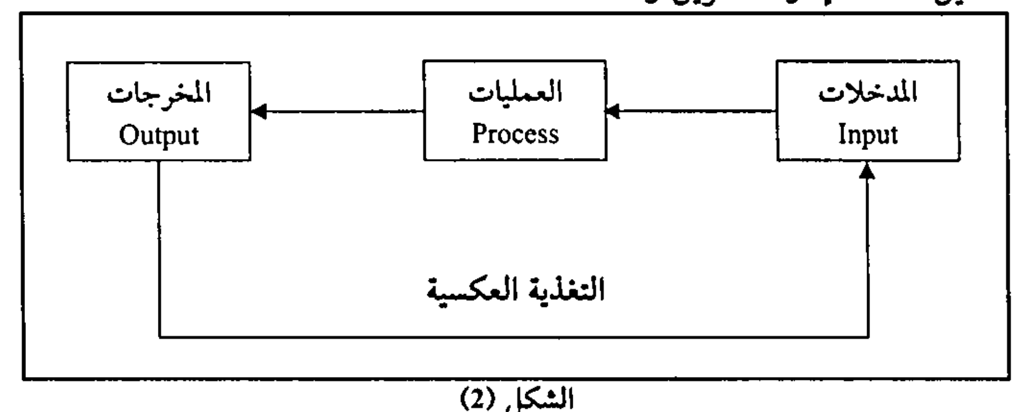
وظائف إدارة المبيعات

Resource: Charles, (2001), p.5

- التخطيط planning: بناء علاقة مع الزبائن مربحه.
- المصادر Resource: وتشمل ما يلي:
  - الأفراد.
  - الأموال.
  - المواد الخام.
  - التقنيات.
  - المعلومات.
- السيطرة Controlling: وتعني تقييم الماضي وجعله دليل للمستقبل.
- القيادة Leading: تركز على توجيه الأفراد للعمل فوق المعدل وعلى الأخص الذين كان أدائهم متوسط.
- التدريب Training: تعليم رجال البيع على كيفية إرضاء الزبائن.
- التوظيف Staffing: اختيار وتوظيف الأفراد القادرين على تنفيذ وظيفة البيع وقيادتهم.
- الأداء Performance: ويشمل:
  - تحقيق الاهداف.
  - بيع المنتجات وتحقيق الأرباح.
  - إرضاء الزبائن.
  - الكفاءة في الانجاز.
  - التأثير.

ضمن إطار مفهوم إدارة المبيعات فإن مدراء المبيعات مسؤولون عن تنسيق المصادر بشكل فعال وتساهم بطريقة فعالة في انجاز الاهداف البيعية للمنظمة وذلك من خلال تحديد دور وأهمية كل مصدر من المصادر في تحقيق الاهداف وكيفية توظيف ذلك. إن المصادر تمثل المدخلات لإدارة المبيعات باعتبارها نظام، وبطبيعة الحال كأي نظام هنالك العمليات والمخرجات، ويمثل نظام إدارة المبيعات احد الأنظمة

الفرعية لإدارة التسويق، حيث يتفاعل ويتكامل هذا النظام مع الأنظمة الأخرى لتحقيق أهداف إدارة التسويق وأهداف المنظمة.




الشكل (2)
نظام إدارة المبيعات

إن الدور الأساسي لمدير المبيعات هو تحقيق الاهداف البيعية بكفاءة عالية من خلال التخطيط والتنظيم الجيد والاختيار المدروس لرجال البيع وتحديد البرامج التدريبية الملائمة والتي تساهم في رفع مهاراتهم وقدراتهم على كسب زبائن مخلصين للمنظمة وتحقيق الاهداف الربحية.

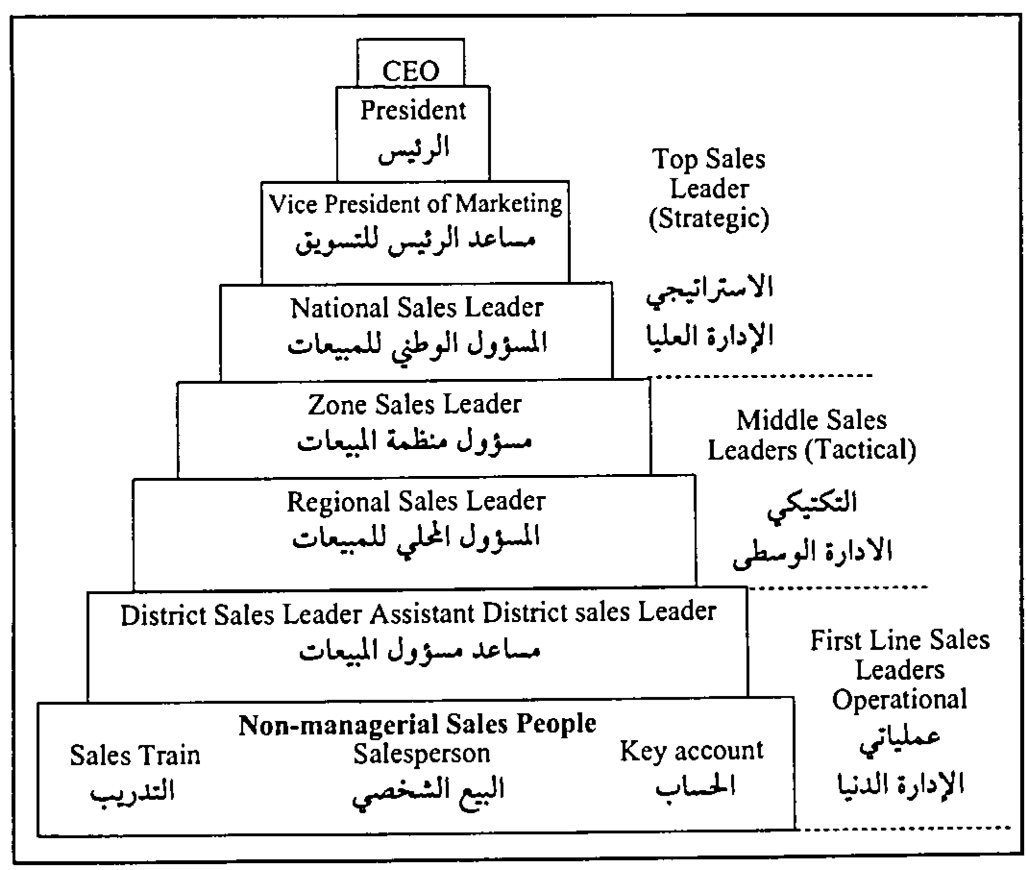
ولكي يستطيع مدراء المبيعات القيام بالواجبات المكلفين بها وعلى أحسن مستوى من الأداء فإنهم يحتاجون إلى (Paul E., 2009. P.1 – 4):

- خبرة إدارية.
- امتلاك القدرة على حل المشاكل.
- معرفة المنتجات التي تتعامل معها إدارة المبيعات.
- القدرة على تنظيم الوقت.
- امتلاك معلومات حول إدارة الحسابات.
- امتلاك القدرة على تحديد قدرات رجال البيع وتقييمهم وتحفيزهم.
- مهارات شخصية.
- القدرة على تحديد الاهداف وتفسيرها للعاملين.
- مهارات إشرافية، توجيه، وتنسيق.

## رابعاً: مستويات إدارة المبيعات Sales Management Levels

مدراء المبيعات الناجحون لهم القدرة على قيادة رجال البيع والتأثير عليهم ومساعدتهم على انجاز ما هم مكلفون به، وفي نفس الوقت يلعبون دور فعال في تنمية مهارات فريق العمل والعمل الجماعي وتطوير قدراتهم على الاتصال بالزبائن وحسن معاملتهم وكسبهم كزبائن دائمين للمنظمة.

إن عملية تقسيم الأدوار في إدارة المبيعات لا يختلف عن الإدارات الأخرى، لذلك فإنها تقسم إلى ثلاث مستويات إدارية: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، وكما هو موضع في الشكل التالي:




**الشكل (3)**

**مستويات قيادات المبيعات في التنظيم**

**Resource:** Charles M Futrell , (2001), p.9

- Top Manager: مسؤولون عن تحديد الاهداف والاستراتيجيات والعمل على انجازها واتخاذ القرارات وتحديد خطط طويلة الأمد من خلال دراسة عوامل البيئة المحيطة و المؤثرة على نشاط المنظمة.
- Middle Sales leaders: هذه الإدارة مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والتي حددت من الإدارة العليا وهي ذات طابع تكتيكي.
- First Line Management: الخط الأول من الإدارة وهي الإدارة التنفيذية المسؤولة عن بيع السلع والخدمات.

## خامساً: العلاقة بين البيع والتسويق

## And Marketing: The Relationship between Sales

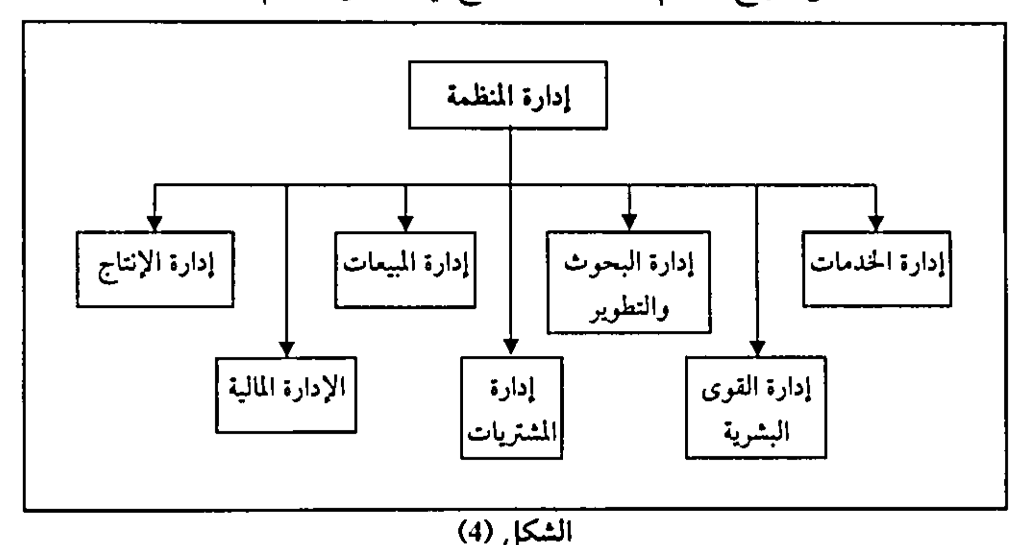
إن الجهود البيعية تتأثر بشكل كبير بالقرارات التي تتعلق بعناصر المزيج التسويقي وأنشطة إدارة التسويق وفي نفس الوقت تؤثر وظيفة البيع على جهود إدارة التسويق، إن تبني المفهوم التسويقي من قبل إدارة المنظمات غير الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات وتنظيم إدارة المبيعات.

إن إدارة المبيعات كانت تحتل موقع متقدم في الهيكل التنظيمي للمنظمات ولوقت ليس ببعيد، وكان هنالك عدم فهم صحيح لوظيفة التسويق, وهنالك الكثير ممن كان يعبر عن التسويق بوظيفة البيع، ولكن بعد تبني المفهوم التسويقي الحديث وتنوع الوظائف التسويقية أصبحت وظيفة البيع احد الوظائف التسويقية وإدارة المبيعات تخضع تنظيمياً لها.

لقد أصبحت الجهود البيعية جزء من الجهود التسويقية والإدارتان تعملان معاً وتتكامل أنشطتهما. إن هذا التكامل يمثل سر نجاح تحقيق أهداف الإدارتين، إن جميع عناصر المزيج التسويقي وبرامجها والإجراءات التي تتبع تسهل على إدارة المبيعات تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، الترويج للسلع والخدمات وتهيئة الإفراد لاتخاذ قرار الشراء وتحديد أسعار مناسبة, وتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المشترين، بالإضافة إلى دراسة الفرص السوقية، وعمليات المبيعات التي تشمل التفاعل الشخصي والالتقاء المباشر

والاتصال من خلال وسائل الاتصال المتاحة بالزبائن وتوقع المبيعات، تحديد ميزانية المبيعات وتخطيط للقوى البيعية وغيرها من الوظائف (Laura L. 2003, p.4).

إن موقع إدارة المبيعات قبل تبني المفهوم التسويقي الحديث في الهيكل التنظيمي للمنظمة كان يحتل موقع متقدم وكما هو موضع في الهيكل القادم.

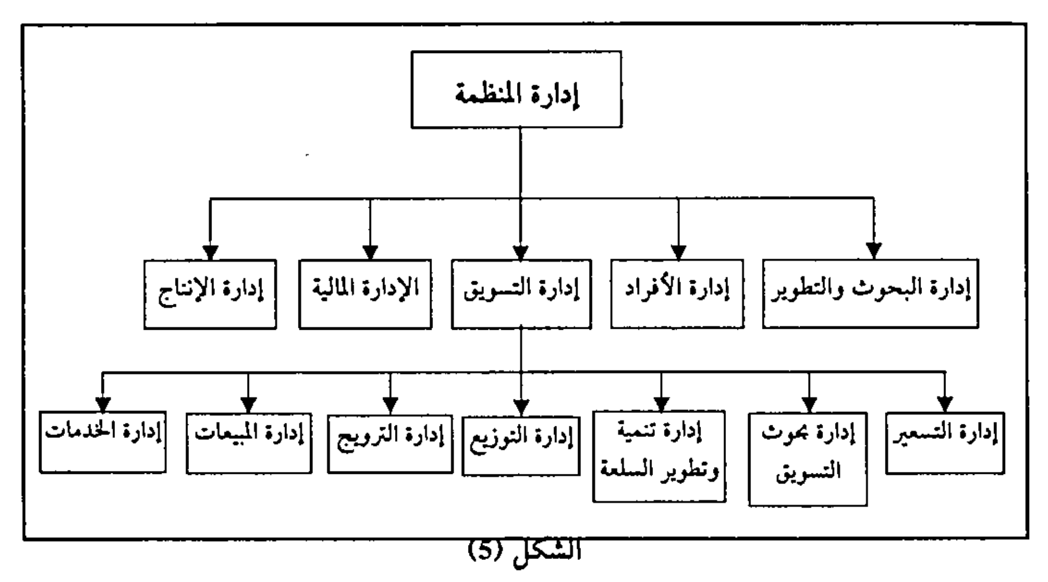



**الشكل (4)**

**موقع إدارة المبيعات في الهيكل قبل المفهوم التسويقي الحديث**

المرجع: إعداد المؤلفين.

إن ظهور الحاجة لدى المنظمات إلى الكثير من الأنشطة التسويقية مثل البيع، الشراء، الترويج، إدارة العلاقة، بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية، التسعير، تطوير عملية التعبئة والتغليف وغيرها من الأنشطة دفع إدارة المنظمة إلى استحداث إدارة جديدة سميت إدارة التسويق وأصبحت إدارة المبيعات إحدى الإدارات التابعة لها وكما هو موضع في الهيكل التالي:




الشكل (5)

**موقع إدارة المبيعات ضمن المفهوم التسويقي الحديث**

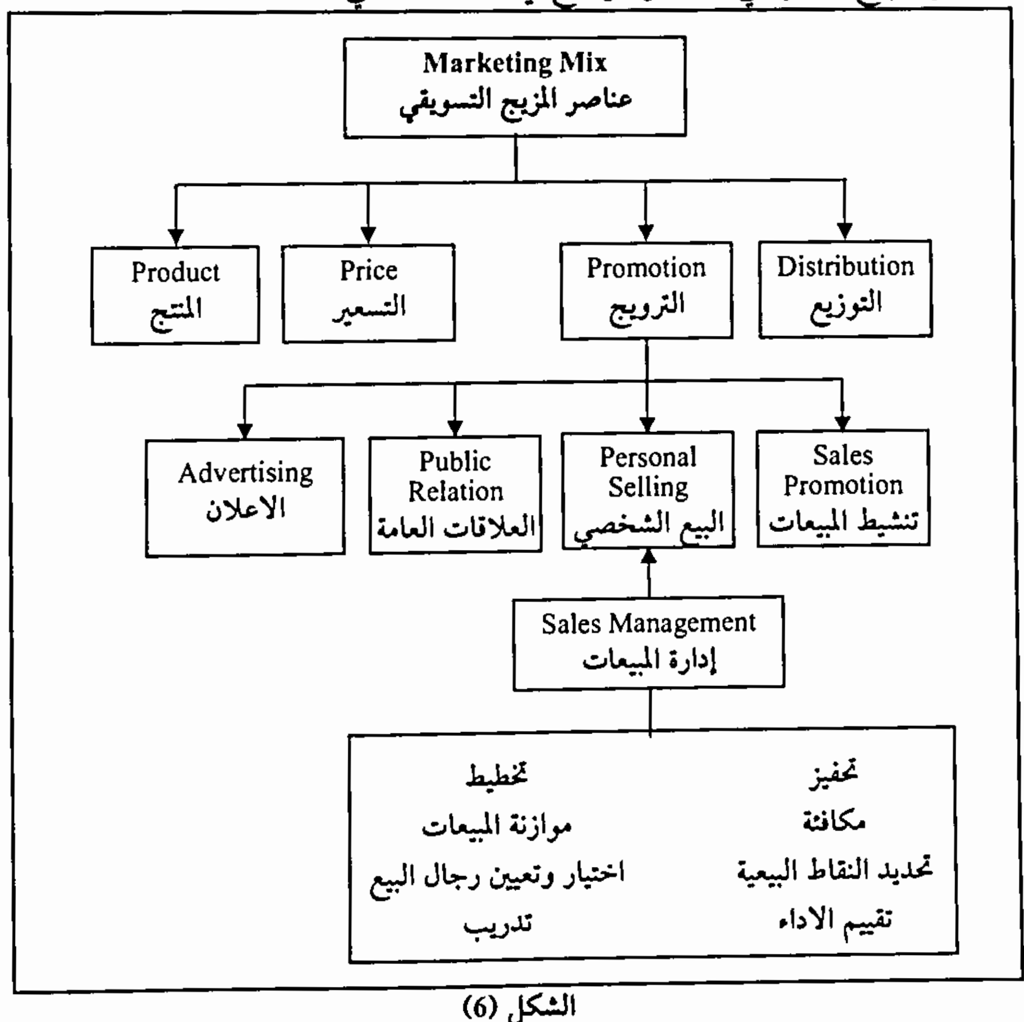
المرجع: إعداد المؤلفين.

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتغير استناداً إلى طبيعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة التسويق والمنظمة، قيم المنظمة، طبيعة المنتجات التي تتعامل بها، طبيعة الصلاحيات الممنوحة وغيرها من العوامل.

يساهم مدراء المبيعات بشكل فاعل في تطوير إستراتيجية التسويق في الشركة من خلال التعامل مع إدارة التسويق والإدارات التابعة لها من جهة ومن جهة أخرى من خلال الاتصال المباشر بالسوق والعوامل المؤثرة عليه والاطلاع على أداء الزبائن، رصد حركة المنافسة في السوق ونقاطها البيعية وغيرها من الأنشطة وفي نفس الوقت يلعب هؤلاء المدراء دور مهم في تحقيق أهداف إدارة التسويق من خلال تحقيق حجم المبيعات المتوقع انجازه.

إن تأدية عمل النقاط البيعية ووضع الحلول السريعة للمشاكل التي تواجهها وتميزها ووضع الإجراءات التصحيحية يلعب دور أساسي في احتفاظ المنظمة بحصتها السوقية والسعي إلى تطويرها، كذلك يلعب مدراء المبيعات دور فعال لمنع المنافسة من اختراق سوق المنظمة من خلال الخطط والبرامج التي يتم وضعها من قبلهم وبذلك فإنهم سوف يحققون لإدارة التسويق والمنظمة المصادر المالية المخطط لها والتي تعد الأساس في نمو وتطور المنظمة (Arun and Nikolas, 2002, p.249-258).

ويشير (Douglas and others, 2001, p.3) إن البرامج التسويقية تحدد استناداً إلى عناصر المزيج التسويقي: منتجات يجب أن تباع، تسعير مناسب يلعب دور فعال في زيادة المبيعات، ترويج للمنتجات بهدف تعريف الأفراد بها وحثهم وإقناعهم على شرائها وتوزيع هذه المنتجات. ويصنف البيع الشخصي ضمن عناصر المزيج الترويجي الأخرى لأن رجال البيع لهم دور مهم في تحقيق الاتصال المباشر مع الزبائن وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وإتمام عملية المبادلة وقد حددوا موقع البيع الشخصي ضمن عناصر المزيج التسويقي كما هو موضح في المخطط التالي:




الشكل (6)

موقع البيع الشخصي وإدارة المبيعات بين عناصر المزيج التسويقي

Source: Douglas J., Dalrymple, William. Cron and Thomas E. Decarlo (2001), P3

إن من بين عناصر المزيج الترويجي يتميز البيع بفعالية كبيرة في تحديد الفرص وخلق قيمة للزبون وكسب الزبائن للمنظمة، وذلك من خلال عملية الاتصال المباشر بين الوسطاء (رجال البيع) والزبائن. إن دور العاملين في البيع الشخصي يمارس على عدد محدد من الزبائن لأنه يتصل بالمشترين الذين يتواجدون في النقاط البيعية.

إن لرجال البيع في النقاط البيعية الدور الفعال في التعرف على ردود أفعال الزبائن تجاه المنتجات وتحديد الخصائص المرغوبة والخصائص غير المرغوبة وترفع هذه المعلومات إلى إدارة الإنتاج لتقوم الأخيرة بإجراء التطوير المناسب على المنتج لكي يصبح ملبي لحاجات ورغبات الزبائن، وفي نفس الوقت ترفع المعلومات حول الأسعار وتقوم الإدارة المختصة بتعديل السياسة المناسبة للزبون و المنظمة، ويتم تحديد طبيعة المنافسة في السوق استنادا إلى المعلومات التي يرفقها رجال البيع في النقاط البيعية، ويقوم مدراء المبيعات بدراسة المناطق البيعية وتقدير كمية الطلب وتحديد عدد النقاط البيعية اللازم إنشائها وطبيعة السلع التي تعرض فيها ورفع هذه المعلومات إلى إدارة التوزيع.

ويشير (Paul, 1998, p.59-63) بأن لإدارة التسويق الدور الفعال لتحسين بيئة عمل إدارة المبيعات وعلى الأخص في مجال توفير المعلومات عن المنافسة، الدخل، توجهات الطلب...الخ من خلال الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية، وفي نفس الوقت تلعب عناصر المزيج الترويجي دور مهم في تهيئة البيئة المناسبة لإدارة المبيعات ورجال البيع من خلال أنشطتها، ويلعب نظام التوزيع الدور الفعال في مجال خلق قنوات بيع جديدة، تطوير القنوات البيعية السابقة، تحديد الوسطاء، وفي نفس الوقت فان لإدارة التسويق دور مهم في تحسين المنتجات وتقديم منتجات تلائم حاجات ورغبات المستهلكين مما يسهل على إدارة المبيعات ورجال البيع انجاز مهمتهم بشكل أفضل, لأن اتخاذ قرارات المبيعات يعتمد بالأساس على دراسة السوق وتحليل البيانات وإجراء التوقع لكمية المبيعات وتحديد العلاقات والعوامل التي تؤثر على قرارات البيع وحجم المبيعات (Raymond and David, 2006, p. 377-391).

إن وظيفة البيع تمثل إعطاء شيء ما واستلام مبلغ من المال، وذلك من خلال تهيئة الأفراد لقبول هذا الشيء (خدمة، سلعة). إن أكثر تعاريف البيع تقترب من

عملية التبادل ولكن ما يميز وظيفة البيع إنهـا تعتـبر مـن الوظـائف المعقـدة والمركبـة، وذلك لاشتراك أكثر من جهة فيها، وقد تأخذ القرارات البيعية وقـت وتتطلـب لعـب العديد من الأدوار من قبل رجال البيع، لأنها تتطلب مهارات مختلفة، أفراد وتقنيات.

إن وظيفة البيع تمثل عملية اتصال مباشر تهدف إلى خلق وإثـارة الطلـب علـى السـلع والخدمات وتحصيل اقيام المبيعات.

# مراجع الفصل الأول


1. Management MGT, (2004). Federal Financial Institutions Examination Council. Management Handbook.
2. Bernard L., Erven (2005), "The Five Functions of Management Creative Problem, Solving, Planning, Organizing, Stuffing, Directing Controlling. Department of Agricultural Economics, Ohio State University Extension.
3. Michael Hammer and James Champy. (1993), Reengineering the Corporation. Harper Collins, New York.
4. Charles M. Futrell (2001). "Sales Management", Teamwork, Leadership and Technology. 6th ed. Harcourt College Publishers, New York.
5. Wayne Giliking, (2007), "The Pretean Methods Pipeline Development Process, Academy of Marketing.
6. Douglas J. dalrymple and William L. Cron, 1998, "Sales Management", Concept and Cases, 6th edition. John Wiley & Sons. Inc.
7. William L. (2009). "Sales Management Concepts and Cases, John Wiley Son, Inc. Christian University.
8. Dick Gorelick, (2004)."sales management" John Wiley, American Printer.
9. Kotler Philip, (2001). "A Framework for Marketing Management", Prentice-Hall, New Jersey.
10. Dale W. Halve, (2007). "People Management". "Managing Your Sale people", Part 2. , Smart Business Philadelphia.
11. Kamerer C. (2009). "Advanced Outside Sales Skills Account Management 6, Training: Kamerer Consulting Amazon. Com
12. Sheldon Natenberg, (2009). "Option Volatility and Pricing Advanced Trading Strategies and Techniques. Amazon.com.
13. Steve Deist, (2009). "The Sales Manager's Best Friend Consulting Group, Indian River.
14. Jonathan Byrnes, (2004), "Reconnect Sales Management to Profitability", Harvard Business.

15.الصميدعي محمود، ردينة عثمان، 2001، (الأساليب الكمية في التسويق)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

16.Paul Espinosa, (2009). Sales Managers, The Role Sales and Sales Management Assessment, Training, Retention, The Brook Group.

17.Laura Lake, (2003). Marketing VS Sales, What is the Difference, Search Marketing Home Business? About com Marketing.

18.Arun Sharmai and Nikolaos T. Zokas. (2002), Personal Selling and Sales Management in the Internet Environment: Journal of Marketing.

19.Douglas J., Dalrymple, William L. Cryon, and Thomas E. Decarlo, (2001). P.3 Sales Management, 7th Edition.

20.Paul LL. Selden (1998), "Sales Process Engineering: En Emerging Quality Application, Quality Progress

21.Raymond W., Laforge, Davide W., Cravens and Gipis B, Raneis, (2006). Comparative evaluation of Empirical Response Functions in Sales Management Decision Marketing. Journal of Business Research, PDF.

# تخطيط المبيعات

# Sales Planning



# الفصل الثاني

# تخطيط المبيعات

# Sales Planning

## المقدمة Introduction

تعتبر مسألة تخطيط المبيعات من المسائل المهمة والحيوية التي تواجه إدارات المبيعات والتسويق، حيث يعد التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارات منظمات الأعمال على اختلاف اختصاصاتها وعملها. إن التخطيط هو النشاط الأول الذي يسبق جميع الأنشطة الإدارية التي تمارسها تلك المنظمات، لأنه عملية تهدف لتوظيف الأمثل للموارد المادية البشرية المتاحة بكفاءة عالية، كذلك فإنها تحدد الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها وتحقيقها في ضوء التوقعات والظروف البيئية المحتملة في المستقبل. بالإضافة لذلك فإن عملية التخطيط توفر للمنظمة وإداراتها المختلفة ومنها إدارة المبيعات رؤيا وتصور شامل عن المهام المزمع القيام بها في المستقبل وكيفية تنفيذها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء ممكن للأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة ومنها إدارة المبيعات.

إن تخطيط المبيعات يسهم في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف عمل إدارة المبيعات وكيفية مواجهتها. كذلك فإنه يساعد على تحديد المستلزمات المادية والبشرية الواجب توفرها لتحقيق الاهداف البيعية المحددة. كذلك فإن التخطيط يمثل الأساس الذي تعتمد عليه عملية الرقابة على أنشطة المبيعات ومعرفة مدى قدرتها وكفاءتها في الوصول إلى الاهداف المنشودة.

ضمن هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

1. مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

2. العلاقة بين خطة التسويق وخطة المبيعات.
3. تطوير الإستراتيجية البيعية.
4. الاعتبارات الحاسمة لتخطيط المبيعات.
5. اختبار خطة المبيعات قبل التنفيذ.

## أولاً: مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

## Planning and Planning Strategic Concept

إن مدراء المبيعات يعملون بشكل مستمر على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ودراسة كافة العوامل البيئية لتحديد الضغوط والتهديدات والفرص المتاحة وتحليل تلك الفرص، وكذلك تحليل الظروف الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لإدارتهم في ضوء قدرات المنظمة بشكل عام. إن مثل هذا التحليل يساعد في تخطيط المبيعات وإجراء التعديلات على الخطط البيعية الموضوعة في الوقت المناسب من اجل استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح والمخطط له.

إن دور التخطيط في المنظمة وإدارة المبيعات دور أساسي وفعالّ، لأن على أساس ما يتمخض عنه من خطط تحدد أوجه الأنشطة وأهدافها وآلية تنفيذها ومستلزمات التنفيذ من موارد مادية وبشرية وكيفية توزيعها على الأنشطة المختلفة بالشكل الذي يحقق أفضل كفاءة في استغلال واستثمار تلك الموارد بشكل يتناسب مع طبيعة كل نشاط.

### أ. تعريف التخطيط الاستراتيجي Planning Strategic Definition

نظراً لأهمية التخطيط في رسم الخطط القصيرة أو طويلة الأمد، دفع الكثير من المختصين لتحديد مفهومه وأبعاده وأهميته لكي يتمكنوا من التوصل إلى معالم هذا المفهوم وتسهيل عمل المدراء من خلال تخطيط أنشطة إدارتهم.

بهذا الصدد يشير (Carter, 2007, p8) إلى أن التخطيط يمثل أساس فحص القضايا التي تواجه المنظمة أو مخاطبتها أو تحديد خطط العمل، وان التخطيط الاستراتيجي يبدأ بتحديد رؤية وقيم المنظمة ومن ثم رسم خطط العمل للأنشطة الواجب انجازها، وذلك من خلال تحديد الإدارة لأهدافها. أي أن التخطيط يمثل عملية إدارية تتضمن وضع الخطط القصيرة أو الطويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل.

إن التخطيط الاستراتيجي كنشاط إداري يعمل على تحديد وتحليل الفرص والفرص البديلة، عوامل القوة والضعف للمنظمة، التهديدات والضغوط الخارجية ومن ثم تحديد الأوليات والتغلب عليها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أفضل استغلال للموارد البشرية والمالية.

بهذا الصدد يشير (الصميدعي، 2007، ص30) إلى أن المختصين عبروا عن التخطيط الاستراتيجي على انه :

- يمثل الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفؤة لعملية التغيير.
- يحدد ويحلل الفرص البديلة، وجوانب القوة والضعف ، المشاكل والتهديدات ويحدد أوليات معالجتها والتغلب عليها.
- عملية إدارية للتطوير ومساعدة المنظمة على خلق الموائمة الجيدة ما بين الاهداف والموارد لتحقيق الاهداف.
- اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة والتي تسهم في تحقيق الاهداف بكفاءة عالية .

خروجاً من هذه التعريفات يتضح بأن التخطيط هو عبارة عن وظيفة إدارية أساسية لا يمكن أن تعمل المنظمات من دون إعداده بشكل جيد مستندة في ذلك على دراسة عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، لأن المنظمة تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مستقرة مما يتطلب منها متابعة هذه التغييرات وتغيير، تحوير، تطوير أو استبعاد الخطة غير المناسبة لكي تتمكن من التكيف مع عوامل البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها.

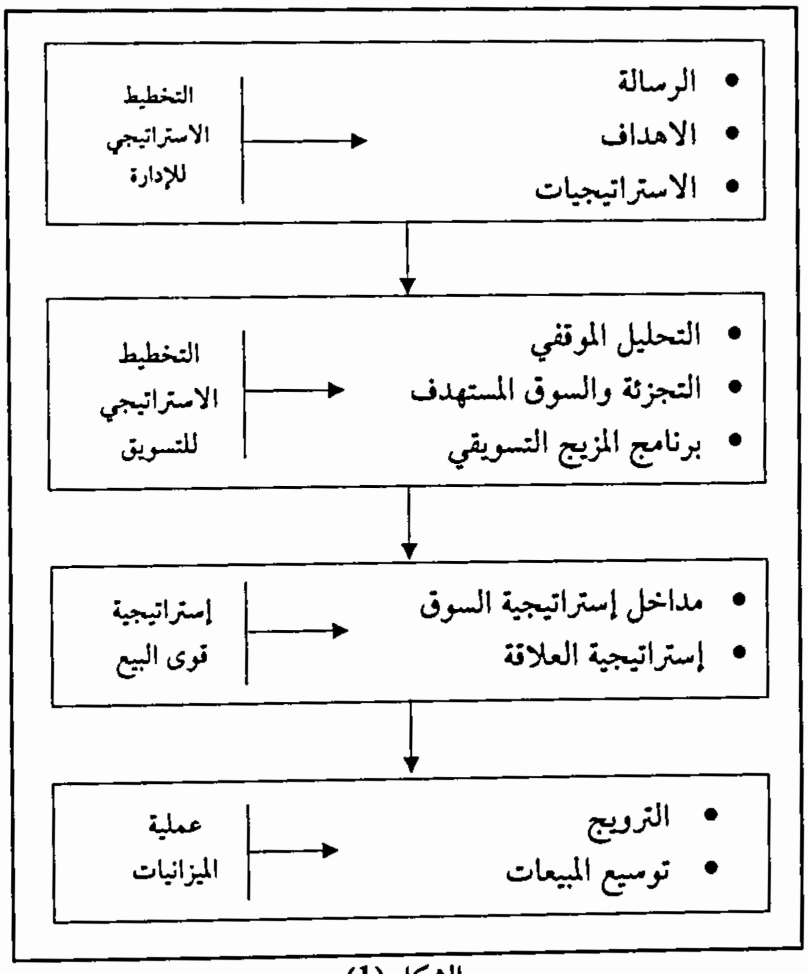
**ب. التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات**

**Strategic Planning and Sales Planning**

إن إدارة المبيعات هي جزء حيوي ضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة، بالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة لا بد أن يمتد لإدارة المبيعات بكافة جوانبها وأنشطتها المختلفة، لذلك فإن منهج التخطيط الاستراتيجي هو منهج واحد لكافة وظائف المنظمة، الأمر الذي يتطلب من هذه الإدارة إن تهتم بعملية التخطيط ورسم الخطط المختلفة وتحديد البرامج الخاصة بتنفيذ هذه الخطط، وكذلك معالجة

المستجدات في ظروف البيئة المحيطة وخاصة في الأسواق التي تعمل بها. لذلك فإن على هذه الإدارة إن تكون قادرة على تغيير وتطوير وتكييف خططها وفقاً لطبيعة الأسواق التي تعمل بها والظروف السائدة و المؤثرة في أنشطة المبيعات.

إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات يمكن عكسها من خلال الشكل التالي:




**الشكل (1)**

**العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات**

**Source:** Douglas, William and Thomas, 2001. p.42. بتصرف

الواضح من الشكل السابق بان تخطيط المبيعات ما هو إلا جزء مهم من التخطيط الاستراتيجي للتسويق والإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإنه يسير بنفس الاتجاه المحدد له في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

**ج. تخطيط المبيعات الاستراتيجي Sales Planning Strategic**

إن مدراء المبيعات هم المسؤولون عن تخطيط أنشطة المبيعات المختلفة وبالتالي فهم مسؤولين عن تزويد المستهلكين بالمنتجات بالمواصفات المطلوبة، المكان، الوقت والسعر المناسب. إن تخطيط المبيعات يمثل عمل سنوي مبرمج ضمن إستراتيجية المنظمة العامة والتسويقية والبيعية، حيث من خلاله يتم قياس أو اختبار مدى قدرة مدير المبيعات وكفاءته في الإعداد الصحيح لخطة المبيعات على المدى القصير (لسنة) والمدى الطويل (لأكثر من سنة). إن الإعداد الصحيح للخطط بشكل علمي وعملي ومدروس يمثل العنصر الأساسي لنجاح إدارة المبيعات لما توكل إليها من أنشطة ومهام ضمن رؤيا المنظمة وإدارة تسويقها. لذلك فإن مدراء المبيعات يعطون أهمية استثنائية لدراسة الخطط السابقة والحالية من أجل البناء الصحيح للخطط القادمة لمبيعاتهم.

لذلك يمكن تعريف تخطيط المبيعات على انه:

عملية واعية ومنظمة لجعل القرارات حول تنفيذ الاهداف ونشاطات الأفراد أو الجماعات، وحدات العمل، نظرة المنظمة المستقبلية من خلال استخدام المصادر او الموارد المتاحة واستعادتها من خلال إقفال عملية البيع (Charles, 2001, P.52) .لذلك فإن تخطيط المبيعات يمثل جهد هادف وموجه تحت سيطرة مدير المبيعات ويرسم في اغلب الأحيان ضمن معرفة وتجربة العاملين في إدارة المبيعات . (Thompson & McNeal, 2009, p.63)

إن أهمية تخطيط المبيعات يمكن توضيحها في النقاط التالية: ( Charles, 2001, p.52-54)

1. يزود وحدات العمل بالخطوات الواضحة التي يجب أن تتبع في المستقبل.
2. يسمح للعاملين في إدارة المبيعات للتكييف للظروف المتغيرة في البيئة.

إن تخطيط المبيعات يصف بشكل نهائي من خلال الخطة، وان هذه الخطة يجب أن تكون واقعية وموضوعية وقابلة للتطبيق، وبنفس الوقت يجب أن تكون مكتوبة لتصبح متوفرة إلى كل الذين من المحتمل إن يستخدموها داخل وخارج العمل، وكذلك يجب أن تصب هذه الخطة باتجاه تحقيق الاهداف وخاصة عندما ترسم استناداً إلى تقديرات كمية للمبيعات المتوقعة.

**د. مبررات تخطيط المبيعات Sales Planning Justifications**

هناك العديد من الأسباب التي تبرر حاجة المنظمة لتخطيط مبيعاتها ووضع الخطة اللازمة لوضع هذا التخطيط موضع التنفيذ. لقد حدد كل من ( Burton & Bragg, 2007, p.3-8) سبع أسباب تبرر الحاجة للتخطيط والخطة لأنها تمثل:

1. تخطيط الأعمال والأنشطة البيعية يمثل أداة فعالة لاتخاذ العديد من القرارات وتوصيف ماذا تعمل الإدارة في المستقبل، وبالتالي فإن الخطة تحتل الإطار العام للقرارات التي تنجز الاهداف الرئيسية والفرعية.
2. تخطيط الأعمال وخطة المبيعات تمثل الطريقة الفعالة لقياس الكفاءة الحالية من خلال مقارنة ما متوقع انجازه وما هو منجز فعلاً، فمثلاً مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات المتوقعة تعطي مؤشرات على مدى كفاءة الأداء في إدارة المبيعات والقوى البيعية فيها.
3. خطة المبيعات تعتبر قاعدة لتقييم انجاز العاملين في إدارة المبيعات استناداً إلى المسؤوليات المكلفين بها، ومن خلال التقييم يتم تحفيزهم ومكافئتهم.
4. إن خطة المبيعات تشجع وتحفز مدراء المبيعات من خلال مشاركتهم في عملية تطوير هذه الخطط، وان ما قاموا به من تطوير كان ذو تأثير فعال على تحقيق الاهداف.
5. تعتبر الخطة أداة تعليمية وان عملية تطوير الخطة تساعد فريق العمل على تفهم مكوناتها بشكل أفضل وبالتالي تدفعهم للعمل كفريق واحد بشكل جيد ومنسق.
6. إن خطة المبيعات تمثل الحد الوسط ما بين إبلاغ التوقعات وعرض النتائج، أي تعرف العاملين بما كان يجب عليهم القيام به، أو ما كان متوقع منهم القيام به وما قدموه فعلاً.

7. خطة المبيعات تمثل طريق جيد للتحقق من الفرضيات التي على ضوئها يتم تحديد المصادر التي يجب توفرها لتنفيذ هذه الخطة، على سبيل المثال إذا وضعت الخطة لتحقيق نمو أو زيادة كبيرة في المبيعات فعليه فإن الخطة يجب أن تحدد مستلزمات التنفيذ، العاملين، رأس المال، الوسائل، طريقة التنفيذ وتوزيع المهام.

### ه. أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المبيعات

**Goals of Strategic Planning for Sales Management**

إن أهداف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المبيعات لا يختلف من ناحية الجوهر عن التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة أو للإدارات الأخرى داخلها، بل ما هو إلا جزء مكمل لهذا التخطيط العام ، ولا يخرج عن المنهج والاتجاه العام لهذا التخطيط، ولكن يتخذ خصوصية معينة استناداً لطبيعة عمل إدارة المبيعات والأهداف المرسومة لها. بهذا الصدد يشير كل من (Douglas and Others, 2001, p.32) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم لتحسين استغلال مصادر الشركة ولخلق وتحقيق فائدة أو تميز على المنافسة، لأن الشركة سوف تتمكن من اختيار الأسواق التي تعمل بها بشكل كفؤ وبالشكل الذي يؤدي إلى رفع مستوى مبيعاتها .

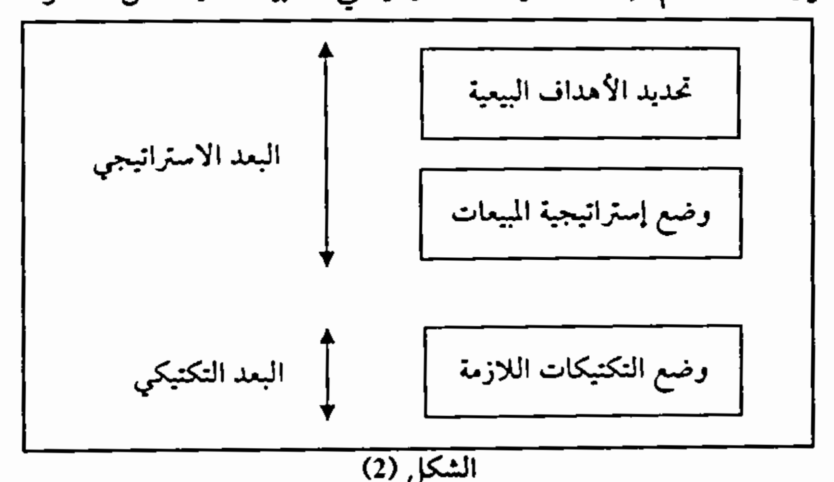
إن إدارة المبيعات تسعى من خلال التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها المختلفة إلى تحقيق العديد من الاهداف:

1. تحديد ومعرفة مهمة أو رسالة إدارة المبيعات بشكل واضح.
2. تحديد أهداف إدارة المبيعات، وكذلك الإطار الزمني لتنفيذها.
3. يلعب الدور الأساسي في تحقيق أهداف إدارة المبيعات.
4. يلعب دور أساسي في مساعدة إدارة المبيعات على التكيف مع عوامل البيئة المحيطة والاستعداد لمواجهة أي تغييرات يمكن أن تحدث.
5. يساعد على تقليل الفجوة ما بين إدارة المبيعات وأهدافها وبين احتياجات السوق.
6. يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لإدارة المبيعات من خلال:
   - تقليل الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ.

- يساعد في إعطاء صورة واضحة ليس الأعمال والخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الاهداف.

7. تحديد أنشطة إدارة المبيعات وأنشطة الأقسام التابعة لها والعاملين فيها.
8. يوضح الاهداف المشتركة للأقسام والعاملين ومن ثم توجيه أنشطتهم نحو تحقيق الاهداف.
9. يحدد موقع ودور إدارة المبيعات في السوق.
10. يساعد على توقع ما سوف يكون عليه المستقبل بالنسبة لمستوى المبيعات من خلال عملية التنبؤ بحجم المبيعات التي تعتبر من أساسيات التخطيط.
11. يساعد في تخطيط ميزانية المبيعات وبالتالي المساعدة على:
    - تحديد أوجه الإنفاق على عمليات المبيعات.
    - الإيرادات المتوقعة من المبيعات.
    - الأرباح المتوقعة.
12. خلق فكرة واضحة عن المهام التي تساعد على جذب الزبائن وإثارة الطلب، وبالتالي زيادة المبيعات.

خروجاً مما تقدم فإن التخطيط الاستراتيجي للمبيعات يتضمن الخطوات التالية:




**الشكل (2)**

**خطوات التخطيط الاستراتيجي للمبيعات**

Source: Jobber & Lancaster, 2006, p.5 بتصرف

### و. انواع التخطيط للمبيعات Sales Planning Types

إن طبيعة نشاط المبيعات وخصوصيته يؤثر على طبيعة التخطيط، لذلك فإنه يأخذ نوعين أو أسلوبين من التخطيط :

### 1. التخطيط الاستراتيجي Planning Strategic

إن التخطيط الاستراتيجي وكما تم تعريفه يتضمن إدارة الوحدات الإنتاجية والبيعية في الوظائف المزدوجة (الثنائية) للتوقع والاستجابة للتغيير والذي يمكن أن يؤثر على سوق المنتجات. أو انه تلك العملية الإدارية الخاصة بالتنمية والمحافظة على الملائمة والتوافق الاستراتيجي بين أهداف المنظمة وإمكانياتها وفرصها التسويقية المتاحة والمتغيرة. إنه يعتمد على تحديد مهمة المنظمة بوضوح، ووضع الاهداف، وتحديد مجموعة من الأنشطة والمنتجات التي تتلائم بأفضل ما يمكن مع عناصر القوة والضعف بالمنظمة ووضع الاستراتيجيات الوظيفية المناسبة والمتناسقة .

إن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المبيعات لا يخرج في إطاره العام عن التخطيط للوظائف الأخرى للمنظمة، فهو يتضمن تحديد رؤية إدارة المبيعات وفهمها، ثم وضع الاهداف البيعية المراد الوصول إليها ضمن الاهداف العامة للمنظمة، ثم وضع الاستراتيجيات البيعية للوظائف داخل إدارة المبيعات، كإستراتيجية البيع الشخصي وقوى البيع، نقاط البيع، ... وغيرها من الوظائف الفرعية داخل إدارة المبيعات.

إن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المبيعات يمكن أن يعبر عنه بأنه تلك العملية التي تعمل على تشخيص مشاكل المنظمة المتعلقة بديمومة عمل إدارة المبيعات والبحث عن الحلول اللازمة أو البديلة لمعالجتها . إن عملية تشخيص المشاكل التي تواجه عمل إدارة المبيعات لا يمكن أن يتم إلا من خلال التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة على المبيعات الداخلية منها أو الخارجية .

إن الاستقراء العميق لهذه العوامل وتحليلها تحليلاً استراتيجياً صحيح يؤدي بالتالي إلى تأطير تلك المشاكل ثم مواجهتها أو معالجتها أو التكيف لها.

المسألة الثانية هو أن التخطيط الاستراتيجي للمبيعات يساعد إدارة المبيعات على توفير نقطة تركيز واتجاه نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

2. التخطيط التكتيكي Planning Tactics

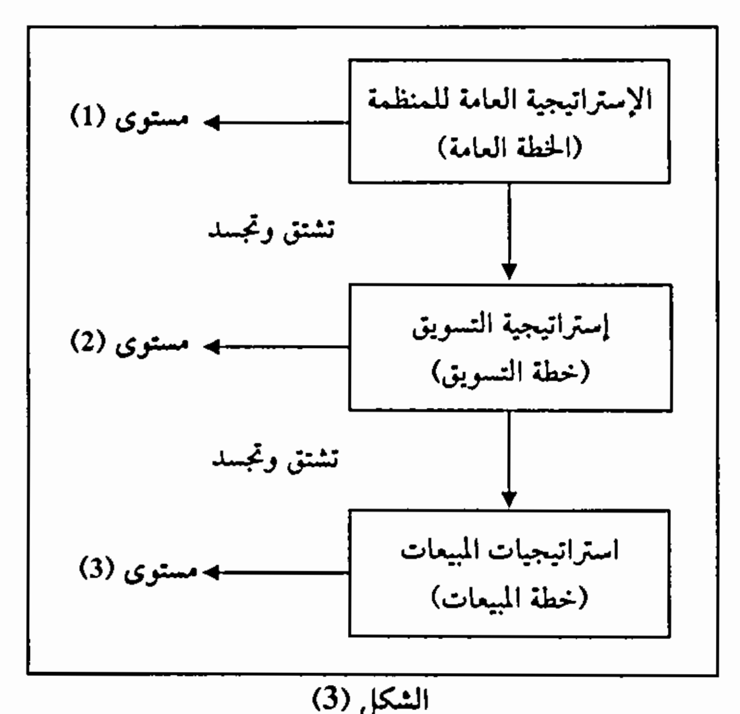
إن طبيعة الأنشطة البيعية هو عمل ديناميكي وغير ثابت وخاصة ضمن مؤشرات بيئية غير مستقرة، لذلك فإن الحاجة إلى استخدام التكتيك (Tactic) أمر تفرضه ضرورات العمل البيعي. إن التكتيك هو عبارة عن علم وفن إدارة الموارد الخاصة للمنظمة والذي يتم أو يجري من خلال محدد في إستراتيجية المنظمة وفقاً لإطار زمني أو مرحلي محدد أو انه يستخدم لظرف ما قد يكون متوقع أو غير متوقع ولكن ضمن الإطار العام للإستراتيجية (الصميدعي، الساعد، 2006، ص 45).

وعليه يمكن تعريف التخطيط التكتيكي على انه عبارة عن الخطط والبرامج والسياسات والأهداف المرحلية لمواجهة ظرف خاص، مرحلة ما. أو لتحقيق أهداف تكتيكية وفق إطار زمني محدد وضمن السياق العام للإستراتيجيات العامة للتسويق وإدارة المبيعات. وفقاً لهذا التعريف فإن التخطيط التكتيكي أو المرحلي يهدف إلى تحقيق أهداف جزئية أو فرعية مرحلية تتطلبها ظروف عمل إدارة المبيعات.

## ثانياً: العلاقة بين خطة التسويق وخطة المبيعات

## Relationship between the Marketing Plan and Sales Plan

من المهم جداً أن يتم تحديد العلاقة وفهمها بين كل من إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية التسويق وإستراتيجية المبيعات، لأن هذه الاستراتيجيات الثلاث هي عبارة عن خطط تسعى لتحقيق نفس الاهداف العامة والتي من خلالها تحقق هذه الإدارات الثلاث أهدافها. إن خطة التسويق تشتق من خطة المنظمة العامة وتجسدها في حين أن خطة المبيعات بدورها تشتق من خطة التسويق وتجسدها .

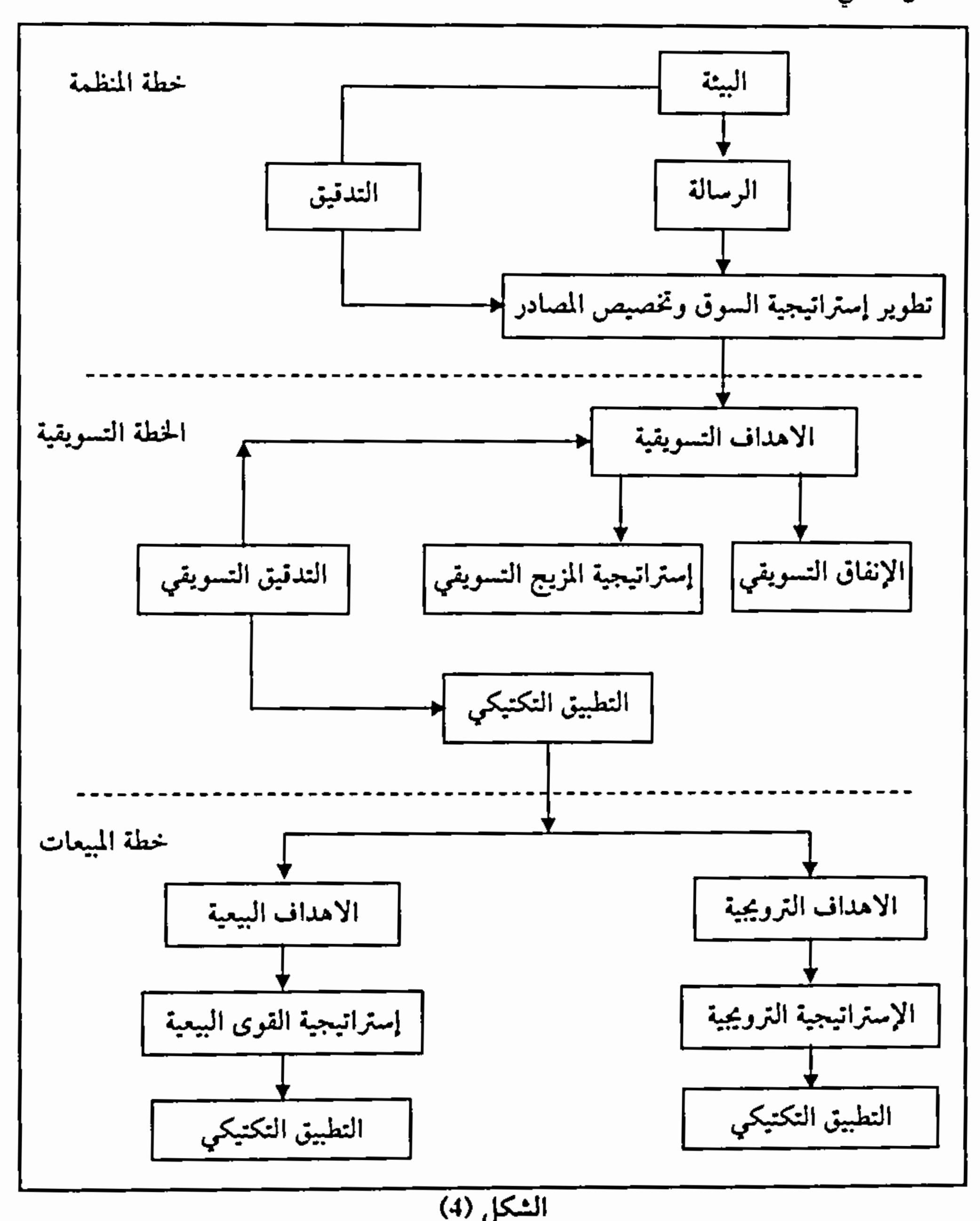



الشكل (3)

العلاقة بين إستراتيجية المنظمة، التسويق، المبيعات

المرجع: إعداد المؤلفين.

إن توضيح العلاقة بشكل مفصل بين الثلاث مستويات للإستراتيجية أو الخطط يمكن تمثيله بالمخطط التالي:




**الشكل (4)**

**العلاقة بين خطة المنظمة، التسويق، والمبيعات**

**Source:** Watkin, 2003, p.141. بتصرف

يلاحظ من الشكل السابق بأن الخطط الثلاث تسير باتجاه واحد وإن أي خطة تكمل الأخرى وصولاً للأهداف المحددة المراد تحقيقها.

إن القاعدة الأساسية لعمل المنظمات في الوقت الحاضر هي التوجه نحو المستهلك وتحقيق الاتصال بالزبائن، وان هذا الاتصال يتحقق من خلال القوى البيعية لأنها تمثل حلقة الوصل ما بين المنظمة والمستهلكين. إن مدير المبيعات يحدد الاهداف الإستراتيجية لإدارة المبيعات، تنظيم إدارة المبيعات، تحديد البرامج البيعية وتحديد الجهود البيعية المناسبة لتنفيذ ذلك.

## ثالثاً: تطوير الإستراتيجية البيعية

## The Development of Sales Strategy

إن إحدى المهام الأساسية للتخطيط سواء كان للمبيعات أو غيرها من الأنشطة داخل المنظمة هي تطوير الإستراتيجية اللازمة لذلك، لأن هذه الإستراتيجية تمثل الإطار العام والمرشد لتنفيذ الأنشطة المختلفة.

### أ. متطلبات تطوير الإستراتيجية البيعية

إن تطوير الإستراتيجية البيعية للمنظمة يتطلب العديد من الأمور هي:

1. تكوين صورة واضحة عن الوضع الراهن، ومن ذلك تحديد نقاط القوة والضعف، المشاكل التي تواجه المبيعات والعاملين والإداريين، بالإضافة إلى التهديدات البيئية المحيطة، كذلك تحديد مخاطر استغلال أو عدم استغلال الفرص المتاحة في السوق وانعكاساتها على المنظمة.
2. تحديد معالم الإستراتيجية وإطارها العام بشكل واضح والتي تغطي جميع أقسام ووحدات البيع ومن ضمنها المناطق البيعية، الحسابات، إستراتيجية التسويق، خطوط الإنتاج، كميات الإنتاج، وهذا يتم من خلال تفحص الخطة السنوية وتنمية خطة السنوات القادمة.
3. وضع ميزانية المبيعات لتقدير النفقات والإيرادات وذلك استناداً للمبيعات المتوقعة والسياسات السعرية المعتمدة من قبل المنظمة.

إن جهود مدير المبيعات لوضع وتطوير إستراتيجية المبيعات تبدأ من تحديد وتعريف الشروط الحالية للوضع الراهن (The Present Situation) بشكل دقيق وواضح، وتحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها في السنة القادمة وبعض الاستراتيجيات

لخمس سنوات قادمة، الأمر الذي يتطلب فحص جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على إدارة المبيعات، لذلك يتوجب الحرص الشديد على الدراسة المستفيضة لهذه العوامل المؤثرة على صياغة الخطة البيعية وتنفيذها، وبما في ذلك طبيعة المنتجات التي تتعامل معها إدارة المبيعات، الأسواق، الحصص السوقية المستهدفة، العاملين في إدارة المبيعات من كفاءتهم وتأهيلهم وقدراتهم ورغبتهم بالعمل.

إن تفحص هذه النقاط يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف: ( Thompson & McNeal, 2009, p.8)

- نقاط القوة المتعلقة بإدارة المبيعات:
  - تجارب رجال البيع.
  - الشركة قائدة في مجال الإبداع والتطور في إنتاج المنتجات.
  - وضع الشركة المالي جيد.
  - سمعة الشركة داخل السوق جيدة.
- أما نقاط الضعف المتعلقة بإدارة المبيعات قد تنتج من خلال:
  - ارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
  - اشتداد المنافسة.
  - نمو المنظمة التي تعمل فيها إدارة المبيعات يتجه نحو الانحدار والتباطؤ.
  - رجال البيع غير مواكبين للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - عدم وجود برامج تدريبية وتأهيلية لرجال البيع لذلك يكون إعدادهم ليس بالمستوى المطلوب وهذا يؤثر على مستوى الانجاز.
  - أهداف وبرامج إدارة المبيعات غير واضحة للعاملين في هذه الإدارة وبالأخص لرجال البيع الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

**ب. خطة المبيعات Sales Plan**

إن أساسيات نجاح أي خطة ومنها خطة المبيعات تنحصر بمؤشرين هما:

1. فهم اهداف المبيعات

إن فهم أهداف المبيعات يعتمد على دقة تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية ووضوح تلك الاهداف بالنسبة للعاملين في مختلف مواقعهم في إدارة المبيعات. كذلك انعكاس تلك الاهداف على خطة العمل، المبيعات الفصلية، المبيعات السنوية، دخل المبيعات المتوقع، عدد الوحدات المتوقع بيعها، الحصة السوقية.

إن توضيح الاهداف للعاملين وتفسيرها وثم فهمها يلعب دوراً مهماً في مساعدة هؤلاء العاملين على التنفيذ. كذلك تحديد معايير للرقابة يمكن اعتمادها لقياس مدى النجاح في تطبيق الخطة وصولاً للأهداف المحددة.

2. تمييز أهداف المبيعات

لا بد من القيام بتمييز الاهداف التي تتعلق بأنشطة إدارة المبيعات أو الأنشطة الأخرى في مقدمتها الاهداف العامة للمنظمة. لذلك يجب أن يتم تمييز أهداف المنظمة المتعلقة بعمل إدارة المبيعات والوسائل المستخدمة لتنفيذ ذلك خلال الفترة التي تغطيها الخطة السنوية أو أكثر، مثل :

- خطط اختراق السوق.
- خطط توسيع المبيعات وقاعدة الزبائن.
- بناء استراتيجيات مبيعات جديدة.
- كيفية إدارة الأنشطة البيعية في الوقت الحاضر.
- مراجعة صافي المبيعات في الفترة السابقة.
- تجزئة السوق لتحديد عوامل الاختلاف والتشابه ما بين الزبائن.

إن مثل هذا التمييز يساعد إدارة المبيعات في تحديد أهدافها بشكل واضح ورسم الخطط لتحديد القطاعات المستهدفة.

ج. مستلزمات تنفيذ خطة المبيعات

بعد الانتهاء من إعداد خطة المبيعات، وتحديد الإطار الزمني لها، تقوم إدارة المبيعات بتحديد ما يلي:

لخمس سنوات قادمة، الأمر الذي يتطلب فحص جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على إدارة المبيعات، لذلك يتوجب الحرص الشديد على الدراسة المستفيضة لهذه العوامل المؤثرة على صياغة الخطة البيعية وتنفيذها، وبما في ذلك طبيعة المنتجات التي تتعامل معها إدارة المبيعات، الأسواق، الحصص السوقية المستهدفة، العاملين في إدارة المبيعات من كفاءتهم وتأهيلهم وقدراتهم ورغبتهم بالعمل.

إن تفحص هذه النقاط يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف: ( Thompson & McNeal, 2009, p.8)

- نقاط القوة المتعلقة بإدارة المبيعات:
  - تجارب رجال البيع.
  - الشركة قائدة في مجال الإبداع والتطور في إنتاج المنتجات.
  - وضع الشركة المالي جيد.
  - سمعة الشركة داخل السوق جيدة.
- أما نقاط الضعف المتعلقة بإدارة المبيعات قد تنتج من خلال:
  - ارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
  - اشتداد المنافسة.
  - نمو المنظمة التي تعمل فيها إدارة المبيعات يتجه نحو الانحدار والتباطؤ.
  - رجال البيع غير مواكبين للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - عدم وجود برامج تدريبية وتأهيلية لرجال البيع لذلك يكون إعدادهم ليس بالمستوى المطلوب وهذا يؤثر على مستوى الانجاز.
  - أهداف وبرامج إدارة المبيعات غير واضحة للعاملين في هذه الإدارة وبالأخص لرجال البيع الأمر الذي يؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

**ب. خطة المبيعات Sales Plan**

إن أساسيات نجاح أي خطة ومنها خطة المبيعات تنحصر بمؤشرين هما:

1. **فهم اهداف المبيعات**

إن فهم أهداف المبيعات يعتمد على دقة تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية ووضوح تلك الاهداف بالنسبة للعاملين في مختلف مواقعهم في إدارة المبيعات. كذلك انعكاس تلك الاهداف على خطة العمل، المبيعات الفصلية، المبيعات السنوية، دخل المبيعات المتوقع، عدد الوحدات المتوقع بيعها، الحصة السوقية.

إن توضيح الاهداف للعاملين وتفسيرها وثم فهمها يلعب دوراً مهماً في مساعدة هؤلاء العاملين على التنفيذ. كذلك تحديد معايير للرقابة يمكن اعتمادها لقياس مدى النجاح في تطبيق الخطة وصولاً للأهداف المحددة.

2. **تمييز أهداف المبيعات**

لا بد من القيام بتمييز الاهداف التي تتعلق بأنشطة إدارة المبيعات أو الأنشطة الأخرى في مقدمتها الاهداف العامة للمنظمة. لذلك يجب أن يتم تمييز أهداف المنظمة المتعلقة بعمل إدارة المبيعات والوسائل المستخدمة لتنفيذ ذلك خلال الفترة التي تغطيها الخطة السنوية أو أكثر، مثل :

- خطط اختراق السوق.
- خطط توسيع المبيعات وقاعدة الزبائن.
- بناء استراتيجيات مبيعات جديدة.
- كيفية إدارة الأنشطة البيعية في الوقت الحاضر.
- مراجعة صافي المبيعات في الفترة السابقة.
- تجزئة السوق لتحديد عوامل الاختلاف والتشابه ما بين الزبائن.

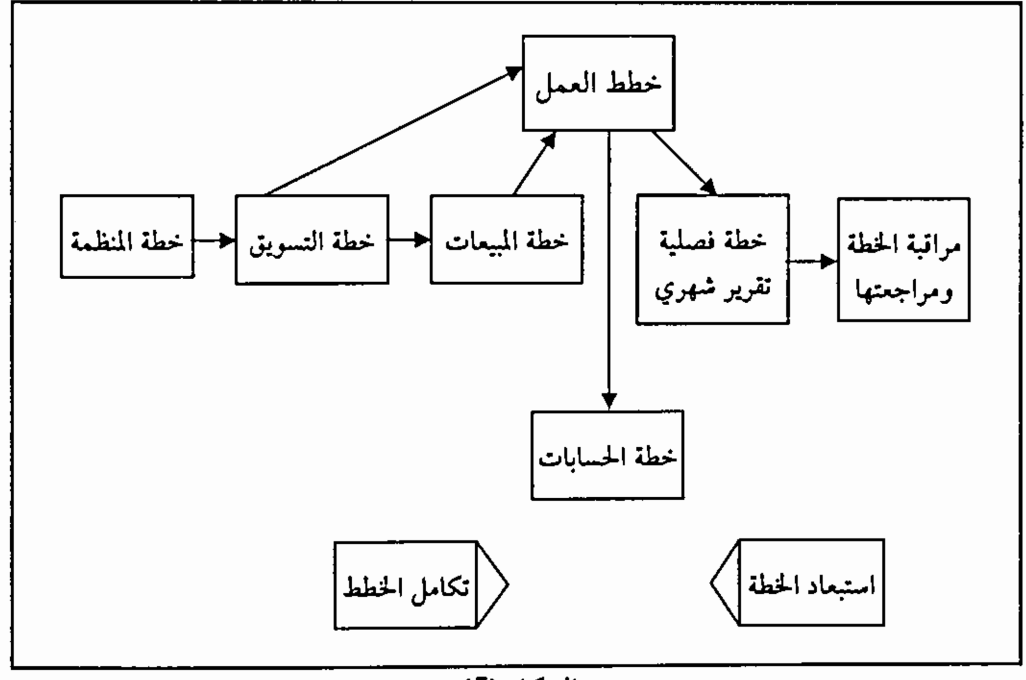
إن مثل هذا التمييز يساعد إدارة المبيعات في تحديد أهدافها بشكل واضح ورسم الخطط لتحديد القطاعات المستهدفة.

ج. **مستلزمات تنفيذ خطة المبيعات**

بعد الانتهاء من إعداد خطة المبيعات، وتحديد الإطار الزمني لها، تقوم إدارة المبيعات بتحديد ما يلي:

1. البرامج والإجراءات والقواعد.
2. وضع الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات وفق الخطة المعدة.
3. برامج اختيار وتعيين قوى البيع.
4. برامج التدريب والتأهيل.
5. المصادر المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
6. المعايير الرقابية على الأداء أو التنفيذ.

والشكل التالي يوضح ارتباط خطة المبيعات مع الخطط الأخرى:




**الشكل (5)**

**ارتباط خطة المبيعات مع الخطط الأخرى**

Source: Tompson & McNeal, 2009, p.12 بتصرف

إن تحديد الهدف يعتبر دليل ومرشد لمدير المبيعات لوضع الخطط البيعية، وان الخطة البيعية توضح إجراءات وقواعد العمل مما يسهل على العاملين عملية التنفيذ، وبنفس الوقت فإن هذه الخطة تكون قابلة للتطوير والتغيير والتعديل أو الرفض.

## رابعاً: الاعتبارات الحاسمة لتخطيط المبيعات

## Crucial Considerations of Sales Planning

إن المختصين في مجال المبيعات يجدون بأن هناك عدة اعتبارات يجب أخذها بنظر الاعتبار عند تخطيط المبيعات. إن هذه الاعتبارات التي حددها واعتبرها ( Gregory, 2009, p.1-4) من العوامل الحاسمة عند تخطيط المبيعات وهي:

أ. الشروط او المتطلبات Conditions or Prerequisites

إن خطة المبيعات للسنة الماضية وكفاءة الأداء في تنفيذها وكفاءة القيادة تعتبر من شروط بناء الخطة القادمة، لذلك يجب على القائمين على تخطيط المبيعات القيام بما يلي:

1. مراجعة خطة مبيعات السنة الماضية والتي تعتبر من أسس بناء الخطة القادمة للمبيعات. لذلك على إدارة المبيعات والمسؤولين عن التخطيط مراجعة الفرضيات التي وضعوها والنتائج التي حصلوا عليها.

   أما بالنسبة لإدارة المبيعات التي تضع خطة لأول مرة ولا يوجد لديها خطط سابقة، فإن عليها أن تجمع البيانات اللازمة وتحللها، تحدد حصتها السوقية المستهدفة، الموارد المالية والبشرية، والأرباح وغيرها من الأمور الضرورية لبناء الخطة، ومن ثم تقوم برسم خطة المبيعات المطلوبة.

2. ضرورة الإجابة على الأسئلة التالية والتي تمثل محاور أساسية في بناء ورسم خطة المبيعات:
   - ماذا يفعل المخطط؟
   - ما هي التغييرات التي يجب أن تجري على الخطة السابقة ولماذا؟
   - ما هي الأعمال التي قاموا بها في هذه السنة؟ وما هي الأعمال التي تم تغيرها ولماذا؟
   - هل ما حدث في هذه السنة سوف يحصل في السنة القادمة؟

3. يجب أن يبدع العاملون عند تبني الخطة لتنفيذها.

4. أداء إدارة المبيعات ومدى تحقيقها للمبيعات المخطط لها في الفترة السابقة يمثل مؤشر مهم للمخطط لأنها تمكنه من تحديد السلبيات والايجابيات في العمل، الأمر الذي يجعله يعمل على استبعاد ما هو سلبي وتعزيز ما هو ايجابي. إن عدم اعتماد مدراء المبيعات على المعلومات سوف يجعل منهم غير قادرين على توقع ما سوف يكون عليه المستقبل، لذلك تعتبر المعلومات التاريخية مهمة في صياغة خطط المبيعات.
5. ملاحظة اختبار فرضيات الخطة السابقة وتحديد المتغيرات التي أثرت على الأداء بشكل واضح.
6. تثبيت جميع الملاحظات والمعالجات والأفكار لإنشاء الخطة الجديدة .

**ب. أهداف المنظمة وخطتها تعتبر سبيل لتطوير خطة المبيعات**

1. إن للمنظمة أهداف تسعى لتحقيقها ومن هذه الاهداف تحقيق أرباح أكثر، زيادة في حجم المبيعات، اختراق السوق، تقديم منتجات جديدة.. وغيرها من الاهداف التي تؤثر على خطة المبيعات.
2. تغيير الاهداف: قد تضع المنظمة أهدافاً ولكنها تفكر بتغييرها في المستقبل، لأنها تتوقع أن يحدث تغيير ما في عناصر البيئة الخارجية، لذلك تعمل إدارة المبيعات على فهم وتحديد المسببات التي تخشى منها الإدارة والتي قد تدفع هذه الإدارة للتغيير وتعمل على تهيئة خطة بديلة تناسب هذه التغييرات في حالة حدوثها.

**ج. الضروريات**

هناك العديد من الجهات التي تشترك معها إدارة المبيعات، ويعتبرون شركاء حقيقيون لها ويؤثرون بشكل مباشر على رسم الخطة البيعية، مثل الخطة التسويقية، الخطة المالية، الموارد البشرية، الخطة الإنتاجية، وتطوير المنتج. إن النقاط التالية تمثل ضروريات بناء خطة المبيعات:

1. هناك علاقة مباشرة ما بين الخطة التسويقية والخطة البيعية لأن هدف الإدارة: الوصول إلى الزبائن، استغلال الفرص السوقية الملائمة للمنظمة، تحقيق المبيعات المخطط لها وبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتحقيق الرضا لهم.

2. هناك دور أساسي وفعال لحاجات ورغبات الزبائن ونوعية الاتصال بهم، وكذلك طبيعة الخدمات التي يرغبون الحصول من خلال خطة المبيعات، وذلك من خلال تهيئة جميع المستلزمات والقيام بجميع الإجراءات والأعمال عند رسم الخطة لتحقيق هذا الاتصال.
3. تحديد العلاقات وطرق التنسيق لأن لهما اثر فعال في رسم خطة المبيعات وتحديد الأدوار. فإذا كانت هذه العلاقات قوية ما بين العاملين وان كل منهم يعرف دوره ويعمل على تحقيقه يدعم الأطراف الأخرى ، فإن هذا سيقود إلى الانجاز الكفؤ في عملية تنفيذ ما خطط له .

**د. العناصر التي تعتمد عليها إدارة المبيعات في هيكلة الخطة:**

هناك عدة عناصر تعتمد عليها هيكلية الخطة وهي:

1. عناصر بناء الخطة تتمثل في المنتج، الزبائن، مزيج الخدمات، الموزعون، البيع بالمفرد، البيع على الشبكة، القطاعات السوقية، عدد القطاعات السوقية المستهدفة، المناطق الجغرافية، التكاليف، الأرباح، وغيرها تلعب دور مهم في رسم الخطة البيعية.
2. قدرات وخبرات رجال البيع وتقدير مستوى انجازهم لما سوف يكلفون به في المستقبل، ماذا يستطيعون أن يعملوا، ماذا لا يستطيعون عمله.

**ه. اختبارات العمل**

إن اختبار العمل بالخطة البيعية يكون من خلال تقييم القدرة الشخصية لرجال البيع على إغلاق عملية البيع:

1. اختبار قدرة كل عنصر في الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات تخصصهم، قدراتهم، ما هو عدد العاملين المطلوب لتنفيذ الخطة، ما هي قدرة كل فرد على تنفيذ ما يكلف به.
2. اختبار الخطة من خلال:

- تحديد حجم المبيعات المتوقع ، حصة كل نقطة بيعية من هذه المبيعات، عدد الصفقات، تحديد الجهود التسويقية التي تساعد على تنفيذ خطة المبيعات ومدى إمكانية التنفيذ.

- قدرة المنظمة على اختبار الخطة وتقييمها في آخر لحظة قبل إقرارها بشكل نهائي.

**خامساً: اختبار خطة المبيعات قبل التنفيذ**

إن من الاعتبارات الحاسمة لتخطيط المبيعات، كما أشار إليها ( Gregory, 2009, p.1-4) هي اختبار الخطة قبل عملية التنفيذ بهدف الوقوف على مدى ملائمة الخطة من الناحية التنفيذية، الأمر الذي يساعد في تطوير الخطة أو إعادة هيكلتها بالشكل الذي يؤدي إلى إخراج الخطة بأفضل حالة ممكنة.

إن مسألة اختبار خطة المبيعات تحتاج إلى جهود وخبرة من قبل القائمين على عملية التخطيط ، إضافة إلى استخدام بعض الطرق الرياضية التي تساعد في عملية الاختبار (Thompson & McNeal, 2009, p.63) . لتوضيح ذلك فإننا نأخذ مثالاً افتراضياً لأحد المنظمات التي ترغب في اختبار خطة مبيعاتها :

احد المنظمات الصناعية أرادت اختبار خطة مبيعاتها للسنة القادمة، فقد قامت بالخطوات التالية:

- دراسة السوق والعوامل المؤثرة على كمية الطلب.
- استخدام أساليب التنبؤ بالمبيعات.
- قامت بتحديد هدف مبيعاتها للسنة القادمة بـ(105) الف وحدة لأحد منتجاتها بعد التشاور مع إدارة التسويق.
- تحديد السوق المستهدف بأربعة مناطق كما هو موضح بالجدول التالي:

| المنطقة | كمية المبيعات المتوقعة الف وحدة |
|---|---|
| أ | 28 |
| ب | 34 |
| ج | 28 |
| د | 15 |
| المجموع | 105 |

إن وضع هذه الخطة استند إلى:

- الكثافة السكانية لكل منطقة.
- كمية الطلب المتوقع.
- القدرات الشرائية.

إن دراسة السوق التي قامت بها هذه المنظمة أظهرت بأن القدرة الشرائية للزبائن المستهدفين في المنطقة (د) اقل من المناطق الأخرى، مما دفع إدارة المبيعات إلى استخدام سياسة سعرية مختلفة عن المناطق (أ ، ب ، ج)، لذلك فإن سعر البيع الاعتيادي (450) دينار بينما هو (398) دينار في المنطقة (د).

إن اختبار هذه الخطة اظهر النتائج التالية:

| المنطقة | المبيعات المخطط لها ألف وحدة | المبيعات الفعلية ألف وحدة | الانحراف عن الخطة |
|---|---|---|---|
| أ | 28 | 20 | 8- |
| ب | 34 | 29 | 5- |
| ج | 28 | 29 | 1+ |
| د | 15 | 20 | 5+ |
| المجموع | 105 | 98 | 7- |

بعد مراجعة خطة المبيعات هذه وذلك بهدف الوقوف على مدى التنفيذ ظهر بان إدارة المبيعات لم تستطيع تنفيذ ما خطط له، حيث أن هناك انحراف (-7) عن المخطط، ومن خلال القراءة لهذه النتائج تم الوقوف على الأسباب التالية:

- إن المشترين في منطقة (أ) يذهبون للشراء من منطقة (د) لفرق السعر فيها ولقرب المسافة بين المنطقتين على الأخص في المتاجر التي تقع على الأطراف القريبة من المنقطة (أ).
- رجال البيع في المنطقة (د) يقدمون خدمات متميزة للمشترين مما دفعهم إلى ترك المتاجر في منطقتهم والشراء من متاجر المنطقة (د) .

- الشركات المنافسة في منطقة (ب) خفضت الأسعار، وقدمت خدمات ما بعد البيع بشكل متميز وكذلك اعتمدت سياسية البيع بالأجل.

من خلال مراجعة تنفيذ هذه الخطة وتحديد معوقات التنفيذ، قامت إدارة المبيعات بإعادة هيكلية هذه الخطة من اجل وضع خطة مبيعات للسنة القادمة من خلال ما يلي:

- إعادة تحديد المبيعات وتوزيع تلك المبيعات على المناطق البيعية.
- تدريب وتأهيل رجال البيع وإعدادهم بشكل جيد لكي يتمكنوا من تقديم خدمات متميزة.
- إعادة النظر بالسياسة السعرية في المنطقة (أ) .
- تم التأكيد على مراجعة الخطة القادمة عند تنفيذها بشكل دوري (شهري، فصلي، سنوي) لمعالجة المشاكل ووضع المعالجات المناسبة إثناء التنفيذ من خلال تغيير وتطوير الخطة .
- الاستمرار بجمع المعلومات عن السوق ومن ثم التأكيد على رجال البيع بمتابعة استراتيجيات وسياسات المنافسين في السوق، اتجاهات الأسعار، حاجات الزبائن، الخدمات المطلوبة.

إن مراجعة الخطة أظهرت لإدارة المبيعات ضعف متابعة المنتجات، والنقاط البيعية للمنافسين في السوق من قبل رجال البيع والمختصين بالبحوث التسويقية.

## مراجع الفصل الثاني

1. Carter M., Namar, (2007), "Strategic planning In nonprofit or for profit organization, Free Management Libor Y.

2. الصميدعي، محمود، (2007) ، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. Douglas J. D, William L. C. and Thomas E.D. (2001), Sales Management, 7th, John Wily & Sons, Inc., New York.

4. Charles M. F, (2001), Sales Management, 6th Harcourt College Publishers, New York.

5. Thompson, W. Jr & McNeal, J.U, (2009), Sales Planning and Control using Absorbing Markov Chains, Journal of Marketing Research, Vol. IV, 62-6 Pdf, 2009.

6. Burton E., James & Bragg Steven M, (2007), Sales and Operations for your small Business, John Wiley & Sons, Inc. New York.

7. Jobber, David & Lancaster Geoff, (2006), Selling and Sales Management, 7th Edition FT Prentice –Hall, UK.

8. الصميدعي، محمود، الساعد، رشاد، (2006): إدارة التسويق: التحليل التخطيط والرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

9. Watkins Chaley, (2003), Marketing Sales and Customer Services Understanding the theory and practice of selling through service institute of financial service, UK.

10. Gregory Janet, (2009), Five Crucial Considerations for sales Planning, Kick Start Alliance , www.kickstartall.com



الفصل الثالث

# تنظيم المبيعات

# Sales Organization



# الفصل الثالث

# تنظيم المبيعات

# Sales Organization

## المقدمة Introduction

إن البيئة المحيطة تتألف من آلاف الأنظمة بل وأكثر من ذلك من الأنظمة التي لا يمكن حصرها. إن هذه الأنظمة تتفاعل فيما بينها لتشكل نظام اكبر، وان هذه الأنظمة تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي بدورها تتألف من أنظمة فرعية اصغر وهكذا. تعمل هذه الأنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التنظيم الجيد والتنسيق المتكامل فيما بينها، وبشكل عام فإن كل نظام يتكون من ثلاثة مكونات أساسية:

- المدخلات.
- العمليات.
- المخرجات.

من أجل أن تعمل هذه المكونات بشكل متكامل فلا بد لها أن تستند على نظام المعلومات العكسية (التغذية العكسية) لكي تتمكن من إعادة خططها وتنظيمها بما يتناسب مع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل النظام.

إن تنظيم عمل إدارة المبيعات يعتبر من المهام الأساسية باعتباره العملية التي يمكن من خلالها ترتيب الموارد الخاصة لإدارة المبيعات بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم ومنسق في تحقيق هذه الإدارة، فبدون تنظيم لا تستطيع أي إدارة أن تضطلع بالمهام الموكلة إليها ضمن عملية التخطيط وهذا ما ينعكس على الأغراض والأهداف المحددة لكل إدارة وصولاً إلى الإدارة العليا للمنظمة في هذا الفصل سيتم مناقشة ما يلي:

1. تنظيم المبيعات: المفهوم والأسباب.
2. إجراءات تنظيم المبيعات.
3. أهداف وفوائد تنظيم المبيعات.
4. أسس تنظيم إدارة المبيعات.

## أولاً: تنظيم المبيعات: المفهوم والأسباب

## Sales Organization: concept and Causes

تتعرض أي إدارة لضغوط العوامل الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وان هذه الضغوط تؤثر بشكل مباشر على طبيعة أعمالها، الأسواق التي تعمل فيها أو تستهدفها، اختيار العاملين، منح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات، تحديد معايير الرقابة والمسؤولين عنها، تحديد إطار الإشراف والتنسيق و غيرها من الأعمال التي تدفعها لتنظيم أعمالها وتشكيل الهيكل التنظيمي بما ينسجم وتحقيق الاهداف التي تسعى هذه المنظمة أو تلك لتحقيقها، ومن ثم إصدار الدليل التنظيمي الذي يعتبر نظام داخل المنظمة لكل منظمة، لذا فإن على العاملين فيها التعرف عليه وفهمه والالتزام بتنفيذ طبيعة العلاقات المحدد فيه وطريقة الاتصال بالمسؤول المباشر والتعرف على طبيعة الوظيفة المكلفين بها.

### أ. مفهوم تنظيم المبيعات Sales Organization Concept

إن التنظيم الإداري لأي إدارة ومنها إدارة المبيعات يستند على نظرية النظم في تحديد ورسم المخطط التنظيمي المناسب لتنفيذ الأنشطة و تحقيق الاهداف. إن أي إدارة تسعى من خلال المخطط التنظيمي إلى تقسيم وتنظيم العمل بين العاملين من خلال تجميع الأعمال على شكل مجاميع ويحدد لكل مجموعة أهدافها وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لهم، وبعد ذلك يتم توزيع هذه المجاميع على الشعب، الأقسام، الوحدات واللجان استناداً إلى العديد من المعايير والمواصفات التي يجب توفرها لدى هؤلاء العاملين لكي يتمكنوا من تأدية المهام المكلفين بها بكفاءة عالية.

التنظيم الإداري لإدارة المبيعات يمثل فرع من النظام التسويقي الكبير الذي يتكون من عدة أنظمة الفرعية التي تعمل بشكل متفاعل ومتكامل لتحقيق أهدافها. إن التنظيم هو عبارة عن تلك العملية التي يتم فيها ترتيب الموارد الخاصة في المنظمة بالشكل الذي

يحقق أفضل استخدام لتلك الموارد. يعرف التنظيم على انه يمثل توليفة لأجزاء النظام وتوزيع الأعمال بين الأفراد أو العاملين وتجميع الأنشطة في مجموعات وإسناد كل منها إلى إدارة خاصة، قسم أو وحدة عمل، وكذلك تحديد العلاقات الرأسية والأفقية ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتبسيط إجراءات العمل بهدف الوصول إلى الاهداف المحددة بأقل تكلفة ووقت.

إن تنظيم المبيعات يحدد لكل جهة في الإدارة من مدراء وعاملين طبيعة الوظيفة التي يكلفون بها وحدود الصلاحية الممنوحة لهم ويحدد نطاق الإشراف والرقابة وكذلك نوع التعامل مع المنظمات الأخرى والزبائن المستهدفين.

أسباب التنظيم **Organization Causes**

هناك عدة أسباب أو مبررات تدعو المنظمات لاعتماد التنظيم لتنسيق أنشطتها المختلفة. بهذا الصدد يشير كل من (Thamas & Anders, 2008, p.20-121) إلى أن المنظمات ومنها إدارة المبيعات تعمل في بيئة ديناميكية متقلبة تتطلب المرونة والتكيف لتحقيق النجاح، وان المنظمات المبدعة وسر إبداعها وتكيفها ونجاحها يعتمد على البناء الصحيح لتنظيم أعمالها، لذلك فإن هذه المنظمات تعمل على توصيف وظائفها أولاً ثم تقوم باختيار العناصر المناسبة لإشغال هذه الوظائف.

إن إدارة المبيعات تراجع باستمرار تنظيمها وقد تلجأ إلى تغييره أو تطويره أو انكماشه استناداً إلى الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) التي تمر بها، فمثلاً إذا كان عمل إدارة المبيعات في أربع مناطق جغرافية وأرادت استهداف منطقة خامسة فإنها لا بد من أن تتخذ قرار بتطوير هيكلها التنظيمي وإضافة إدارة خامسة في هذا الهيكل لتكون مسؤولة عن هذه المنطقة من الأعمال والأهداف التي تكمن وراء هذا الاستهداف، أما إذا كان الأمر يتوجب الانسحاب من إحدى المناطق لأحد الأسباب أو أكثر، فإن إدارة المبيعات تقوم بعملية انكماش في هيكلها التنظيمي من خلال اتخاذ قرار بإلغاء العمل في تلك المنطقة. في بعض الأحيان تقوم إدارة المبيعات بدمج إدارتين معاً وذلك أما لتقليص النفقات أو لعدم وجود الشخص المناسب لإدارة هذه الإدارة، أو تقوم بتقسيم إدارة واحدة إلى إدارتين نتيجة لظروف العمل بها.

إن القائمين على إعداد التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي ومنح الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد الأدوار يجب أن يأخذوا بنظر الاعتبار أهمية أن يكون التنظيم والهيكل التنظيمي مرناً وقادر على الاستجابة والتغيير وفقاً للعوامل التي تؤثر على أعمال إدارة المبيعات وتحقيق أهدافها. بهذا الاتجاه يشير (Whitley, 2006, p.77-99) إلى أن التنظيم يجب أن يكون قابل للتكييف استناداً إلى التطور الحاصل في البيئة التقنية، تطور المنتجات، تنوع طرق تسليم الزبون، طرق التنسيق مع الشركات وغيرها من العوامل والظروف. إن اختلاف التنظيم والهياكل التنظيمية للمنظمات يكون نتيجة لاختلاف الأعمال والأسواق المستهدف، الزبائن، القدرة المالية والبشرية، وغيرها من العوامل المؤثرة على إعداد وتصميم نوع التنظيم والهيكل التنظيمي. بهذا السياق فإن كل من (Harvey & Novicevic, 2001, P.448-460) يؤكد على أن المنظمات التي ترغب بالمحافظة على مواقعها في السوق وتحقيق النمو والاستمرار فيه لا بد لها أن تكيف أعمالها وتنظيمها مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

**ب.أسباب تنظيم المبيعات Sales Organization Causes**

تحتاج المنظمات الكبيرة والتي تتعامل بالعديد من المنتجات، وتعمل في مناطق جغرافية واسعة ولديها قدرة مالية وبشرية عاملة كبيرة، إلى تنظيم أعمالها وتقسيمها وتنسيقها وتحديد الإطار التنظيمي لكل إدارة منها إدارة مبيعاتها في الهيكل التنظيمي, وكذلك تقوم بإعداد الهيكل التنظيم الخاص بأنشطتها ومجال عملها. إن تنظيم المبيعات يحدد موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها بالإدارات الأخرى كإدارة التسويق، حيث أن مسؤولية إدارة المبيعات في الوقت الراهن تكون ضمن إدارة التسويق.

بشكل عام هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دفعت إدارة المبيعات لتنظيم أعمالها وانشطتها ومن هذه الأسباب ما يلي: (Burnes, 2004, p.9)، (Dunphy & Stace, 1993, p. 905-920) ,(Carnall, 2003, p.75).

1. زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة المبيعات.
2. حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار الزيادة في إعدادهم خلال فترة زمنية.

3. اتساع المناطق الجغرافية التي يتم خدماتها بمنتجات المنظمة.
4. دخول مناطق بيعية جديدة.
5. الانسحاب من مناطق بيعية كانت قائمة.
6. استحداث نقاط بيعية جديدة في مناطق مختلفة.
7. دخول قطاعات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية.
8. الحاجة لتوظيف عناصر بشرية كفوءة بيعية جديدة.
9. التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال.
10. طبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.
11. إستراتيجية وأهداف إدارة المبيعات.
12. تحقيق الإدارة الجماعية.
13. قصر دورة حياة المنتجات.

## ثانياً: إجراءات تنظيم المبيعات Sales Organization Processes

تقوم إدارة المبيعات بالعديد من الإجراءات لكي تتمكن من تنظيم أعمالها بشكل جيد ورسم هيكلها التنظيمي، وهذه الإجراءات يمكن حصرها على النحو التالي (ردينة، 2008، ص74-77):

### أ. إجراءات ما قبل التنظيم

قبل أن يتم تنظيم إدارة المبيعات وتقسيم وتحديد الأعمال المناطة بها، فإن على القائمين على عملية التنظيم القيام بما يلي:

**1. تحديد الاهداف**

لا تعمل أي إدارة بشكل عفوي أو بدون أهداف محددة وإنما لكل إدارة أهداف تسعى لتحقيقها، واستناداً لذلك يتم توظيف الأموال والأفراد وتحديد الأعمال الواجب القيام بها وانجازها للوصول إلى هذه الاهداف.

إن الاهداف تبقى حبراً على ورق ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحديد الأدوار، التفاعل والتكامل ما بين العاملين، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، التنسيق لمنع

التداخل والازدواج بين المهام المختلفة، تحديد الإطار الزمني للوقت اللازم للإنجاز، توفير عناصر قادرة على الانجاز المطلوب.. وغيرها من العوامل التي تجعل من عملية تحديد الاهداف تأتي في المقدمة وثم السعي لتحقيقها من خلال التنظيم الجيد، لأن الإدارة سوف تكون لديها المعلومات الكافية عن ما محيط من عوامل مؤثرة على تحقيق الاهداف وان هذه المعلومات سوف يتم الاعتماد عليها عند التنظيم ورسم الهيكل التنظيم، لذلك تعتبر الاهداف دليل العمل ومرشداً له وان تحقيقها يعتبر معياراً مهماً لتقييم أداء التنظيم والعاملين من قوى بيعية.

2. تحديد خطة العمل

لا تستطيع إدارة المبيعات القيام بأنشطتها وتوجيه العاملين من قوى بيعية وغيرها، والوصول إلى المناطق المستهدفة ما لم تكن لديها خطة واضحة ومحددة. وهذه الخطة تلعب دوراً مهماً في تنظيم أنشطة البيع، فمثلاً إذا كان الخطة لتحقيق أهداف إدارة المبيعات في زيادة عدد النقاط البيعية وان هذا الهدف سوف يؤثر على الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة.

3. تحديد الوحدات أو الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي

بعد إن يتم توصيف عمل إدارة المبيعات، يتم تحديد الوحدات التابعة لها، تقوم إدارة المبيعات بتوصيف الوظائف التي يجب أن تكون في الهيكل التنظيمي لها، بعد ذلك يتم تحديد موقع هذه الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات ما بين تلك الوظائف، بعد ذلك يتم تحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد المراد تعيينهم لشغل تلك الوظائف. كما معروف فإنه كلما كانت عدد الوحدات كبيراً فإن الهيكل التنظيمي يتصف بالتشعب، وتظهر الحاجة بشكل اكبر إلى عملية التنسيق، تحديد طرق الاتصال، التكامل والتفاعل، العلاقات، الرئيس والمرؤوس.. وغيرها.

إن قلة الأعمال التي تقوم بها إدارة المبيعات يتطلب منها وحدات اقل مما يسهل عملية التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالبساطة وعدم التعقيد على عكس ذلك فكلما كانت عدد الوحدات كبيراً فإن عملية التنظيم ورسم الهيكل التنظيم تتسم بالتعقيد والصعوبة.

4. تحديد المستويات الإدارية

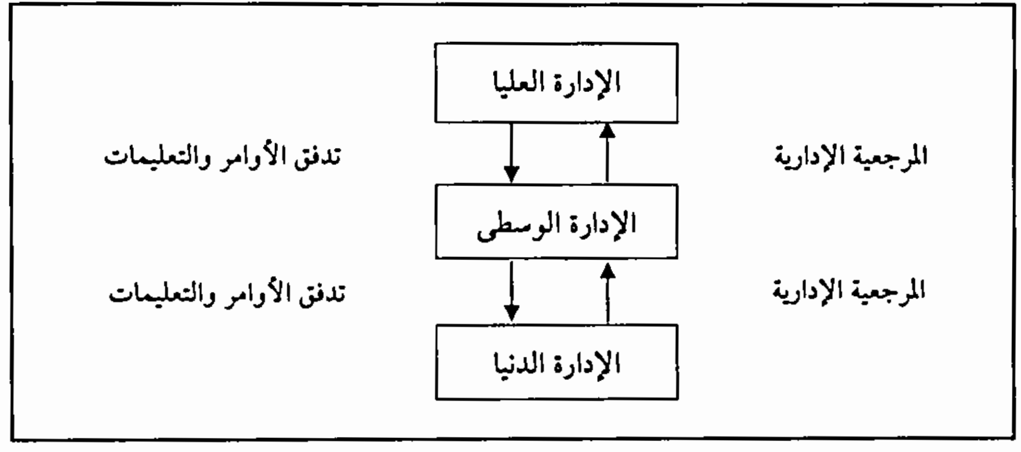
بشكل عام تنقسم جميع الإدارات إلى ثلاثة مستويات هي:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة الدنيا.

إن هذا التقسيم يلعب دوراً مهماً في تحديد القيادات الإدارية في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وبالتالي يتحدد من هو الرئيس ومن هم المرؤوسين اللذين يصبح لديهم المعلومات الكافية عن الجهة التي يرجعون إليها وتكون لهم بمثابة مرجعية في تلقي واستلام الأوامر والتعليمات وكيفية تنفيذها. إن مثل هذا التقسيم يساهم في:

- تحديد وحدة الأوامر والقيادة.
- تحديد طبيعة الصلاحيات لكل إدارة ومسؤولياتها.
- طبيعة عمل كل إدارة والإطار الذي يتحرك فيه.
- تحدد العلاقات الرأسية والأفقية.

إن الإدارة العليا تمثل أعلى موقع في الهيكل التنظيمي وأساس الأوامر والصلاحيات إضافة للدور الرقابي لها. أما الإدارة الوسطى فهي تكون مسؤولة عن وحدات العمل المختلفة والهيكل التنظيم للمنظمة وحسب طبيعة التنظيم المعتمدة أما الإدارة الدنيا فهي تمثل وحدات العمل التنفيذية والتي تولى تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة للمنظمة.




**الشكل (1)**

**نموذج لأنواع الإدارات المختلفة وتدفق الأوامر والمرجعية الإدارية**

المرجع: إعداد المؤلفين.

5. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات

بعد أن يتم تحديد الاهداف وعدد ا لوحدات أو الأقسام وموقعها في الهيكل التنظيم، تعمل الإدارة إلى تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل إدارة، قسم، وحدة، لجنة، أفراد.

إن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يتم استناداً لفلسفة الإدارة ومدى تبنيها لمفهوم المركزية أو عدم المركزية في الإدارة أو أي شكل آخر يجمع ما بين النوعين من النمط الإداري.

فإذا كانت إدارة المبيعات تعتمد مفهوم المركزية الإدارية فإن جميع الصلاحيات تكون محصورة بها، وبالتالي فإن جميع القرارات تنحصر بإدارة واحدة أو شخص واحد. أما إذا كانت تتبع مفهوم اللامركزية الإدارة فإن القرارات تأخذ من قبل أكثر من جهة استناداً للصلاحيات المخولة لها، في حين إذا كانت إدارة المبيعات تدمج ما بين المفهومين (المركزية واللامركزية الإدارية) فإن القرارات الرئيسية تكون لدى مدير المبيعات حصراً وبينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الأقسام أو الوحدات داخل هذه الإدارة استناداً لبيئة وطبيعة العمل. بهذا الصدد يشير (Carey, 2008, p.1-3) إلى أن كل بائع سيمثل المنظمة للزبائن في المنطقة التي يعمل بها من خلال الصلاحيات الممنوحة له والتي تعطيه

المرونة الكافية لتحقيق الاتصال بالزبائن وتسليمهم ما يرغبون الحصول عليه ورفع المعلومات للمنظمة عن ردود أفعالهم اتجاه منتجات وسياسات المنظمة البيعية. وهذا يعني بأن منح الصلاحية للشخص المناسب في إدارة المبيعات يجعل من عمله يمثل أهداف إدارة المبيعات بالشكل المطلوب.

إن منح الصلاحيات لرجال البيع في الكثير من الأحيان يلعب دوراً مهماً في حثهم على الإبداع وإظهار ما لديهم من مهارات ومواهب وذلك بهدف تمييزهم عن الآخرين.

**ب. تنظيم قوى البيع**

إن تنظيم قوى البيع لا يخرج من مسألة تنظيم إدارة المبيعات، حيث يعتبر جزءاً أساسياً ومحورياً في عمل هذه الإدارة. إن إجراءات تنظيم قوى البيع يتم من خلال ما يلي:

1. تحديد أهداف القوى البيعية

تتضمن التحديد الدقيق لأهداف القوى البيعية حسب المناطق التي يعملون فيها والحصص البيعية المستهدفة كلاً حسب ما مخطط له ضمن ميزانية المبيعات.

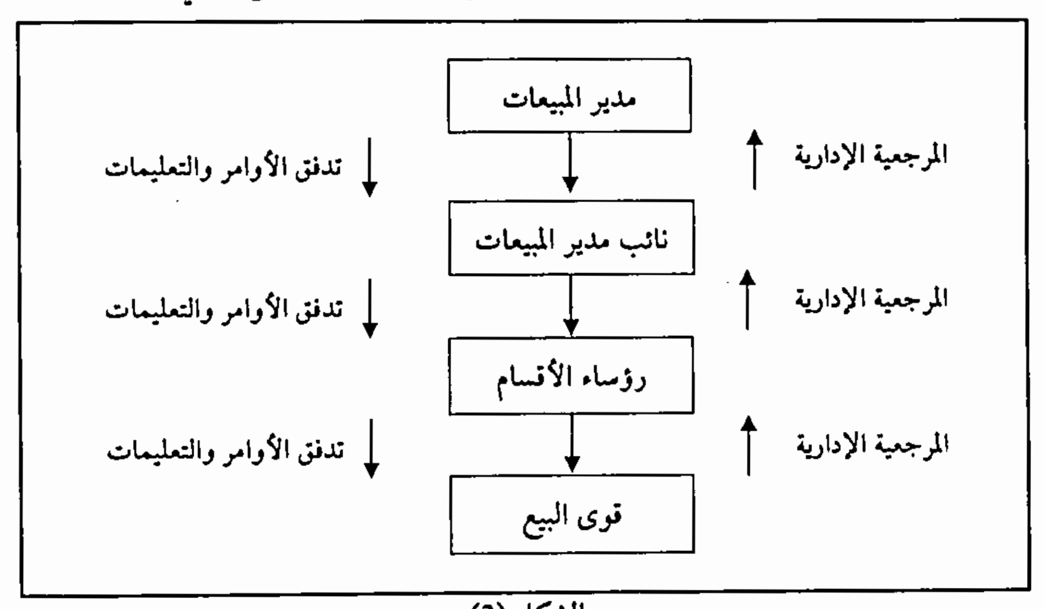
2. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقوى البيعية

تعمل إدارة المبيعات على تحديد الصلاحيات ومسؤوليات كل فرد يعمل في إدارة المبيعات لكي يتمكن من انجاز ما موكل إليه من مهام بشكل جيد وكفؤة، من خلال هذا التحديد فإن كل رجل بيع يعرف حدود ونطاق عمله، ومن المسؤول عنهم ومقدار المرونة الممنوحة له للتحرك ضمن عمله. إن هذا التحديد بالغ الأهمية في تحديد موقع العاملين (قوى البيع) في الهيكل التنظيمي وجهة المسؤولة عنهم، ومجال عملهم وتخصصهم، ما هو تخصص ومجال عمل الآخرين. عدم التداخل بالأعمال مع الآخرين.

3. تحديد العلاقات الراسية والأفقية لقوى البيع

تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها كل إدارة ومنها إدارة المبيعات. على اعتبار أن مدير المبيعات هو الجهة المسؤولة الأولى عن أنشطة المبيعات داخل المنظمة بالتالي فإنه يمثل

رأس هذه الإدارة والمرجعية الأولى لكافة العاملين فيها ومنهم قوى البيع. إن العلاقات الرأسية من الأعلى إلى الأدنى يمكن توضيحها بالشكل التالي:

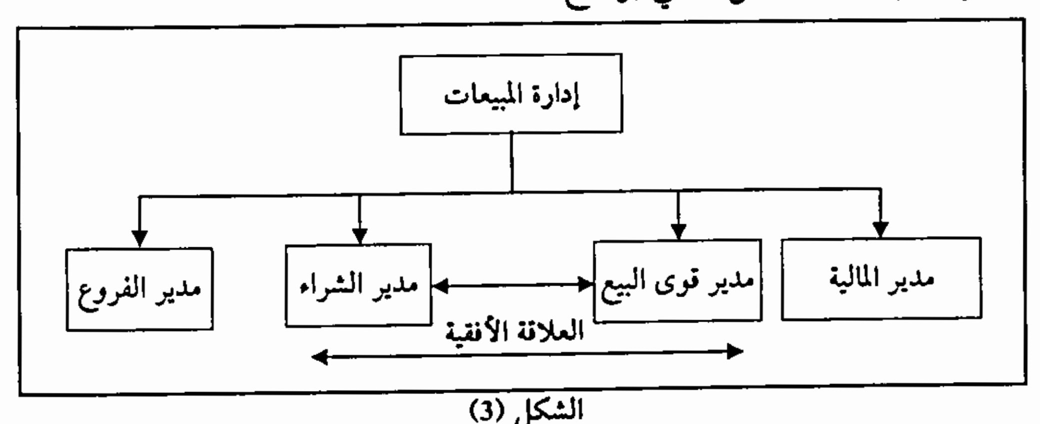



الشكل (2)

العلاقات الرأسية بين مختلف مستويات إدارة المبيعات

المرجع: إعداد المؤلفين.

في حين إن العلاقات الأفقية تمثل العلاقة ما بين إدارتين متماثلة وفي نفس المستوى الإدارية والشكل التالي يوضح ذلك:




الشكل (3)

العلاقات الأفقية داخل إدارة المبيعات

المرجع: إعداد المؤلفين.

ج. إعداد الهيكل التنظيمي

1. تصميم الهيكل التنظيمي

يعد الانتهاء من تحديد الاهداف، توصيف الوظائف، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، تحديد نوعية العلاقات الرأسية والأفقية، تجميع الأعمال وتقسيمها، تقوم إدارة المبيعات بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي يقسم استناداً إلى ذلك عدد الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، حدود العمل... الخ.

2. إصدار الدليل التنظيمي

بعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة المبيعات بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة أو وحدة فيه يعتبر هذا الدليل ذات أهمية بالنسبة للعاملين.

## ثالثاً: اهداف وفوائد تنظيم المبيعات

إن إدارة القوى البيعية ترتبط بشكل مستمر بالإستراتيجية، تنظيم قوى البيع، حجم القوى البيعية، تطوير جهود البيع خلال المنتج وتجزئة الأسواق، لذلك فإن التنظيم الجيد يمثل احد العناصر الأساسية لإدارة القوى البيعية، لذلك فإن لهذا التنظيم من أهداف وفوائد لإدارة المبيعات (Arvind and Other, 2001, p.279).

أ. اهداف تنظيم المبيعات:

هناك العديد من الاهداف التي تسعى إدارة المبيعات لتحقيقها من تنظيم أعمالها، وهذا الاهداف كما حددها كل من (Wiggins & Ruefl, , 2005, p.887) و(D'van, 1995, p.45-47) بما يلي:

1. التكيف للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على عمل إدارة المبيعات.
2. تحديد حدود وإطار عمل كل إدارة وعامل في إدارة المبيعات بالشكل الذي يمنع التداخل والازدواجية بين الوظائف أو العاملين.
3. توصيف الوظائف من خلال وصف للمهام التي تضطلع بها كل وظيفة.
4. تحديد المؤهلات اللازمة لشغل تلك الوظائف مما يساعد على اختيار وتعيين قوى البيع.

5. القضاء على التشويش من البيئة الداخلية والخارجية.
6. تحديد تخصص الإدارات، الأقسام، الوحدات، الأفراد.
7. تحديد العلاقات ما بين العاملين والإدارات المختلفة داخل التنظيم.
8. مراقبة وتحضير العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة المبيعات.
9. المساعدة على تحديد مجال عمل كل قسم ضمن إدارة المبيعات في الأسواق المستهدفة.
10. يساعد على انسيابية العمل بشكل يمكن من مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.
11. يساعد إدارة المبيعات على التنويع في أعمالها من خلال تنوع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

**ب.فوائد تنظيم المبيعات**

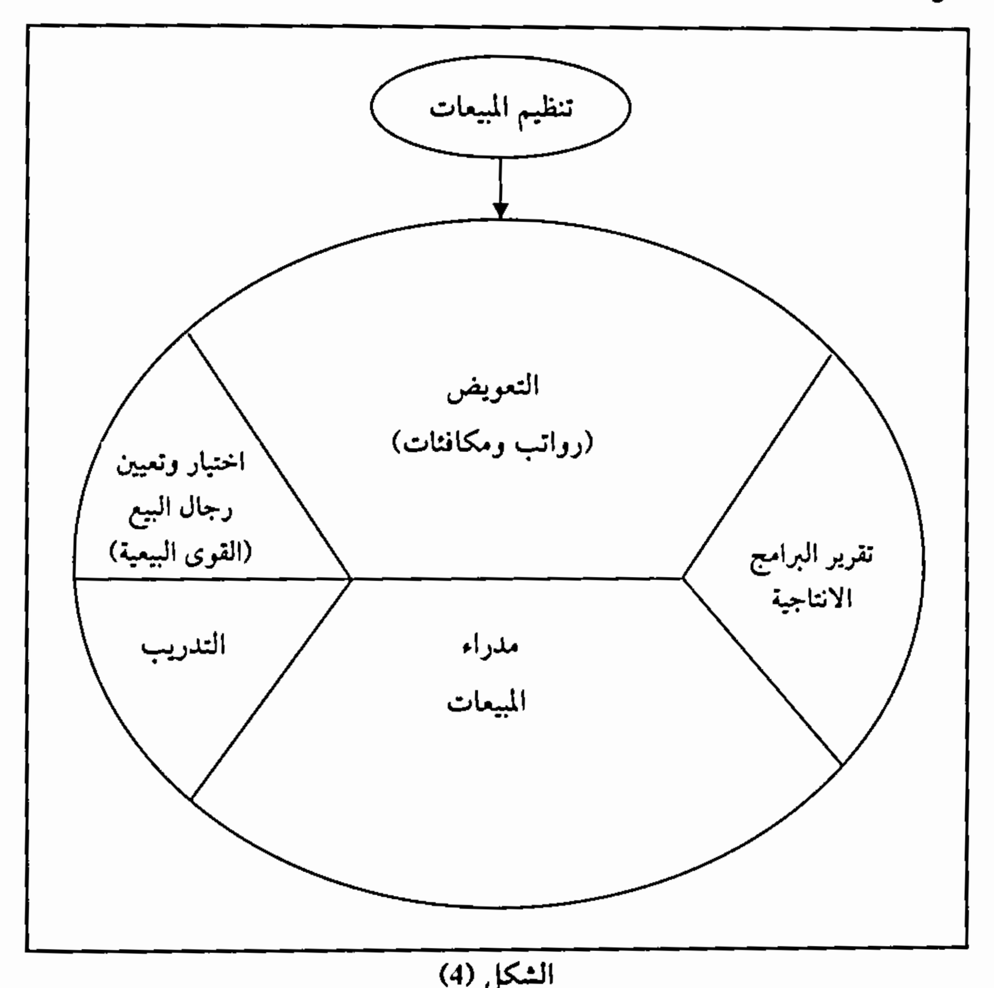
ليس العبرة بأن تقوم إدارة المبيعات بتنظيم أعمالها وإنما المهم أن يكون هذا التنظيم ناجح وفعال، لذلك فإن التنظيم الجيد له فوائد متعددة وبالتالي فإنه يجب أن يحقق ما يلي (Zoltners and Others, 2001, p.81-85) و(ردينة، 2008، ص 85):

1. تحديد أنشطة وأعمال الإدارة والعاملين فيها.
2. توصيف الأنشطة والأعمال بشكل جيد ودقيق.
3. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
4. تحديد الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة.
5. تحقيق مستوى من الإشراف والمتابعة.
6. تحقيق الإشراف الجيد.
7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
8. تحديد الرئيس والمرؤوسين.
9. تجميع الأعمال أو الأنشطة وتقسيمها.
10. منع التداخل والتضارب والازدواج في الأعمال.
11. يسهل عملية الرقابة والمتابعة.

12. تقليل التكاليف والجهد.
13. تحفيز العاملين.
14. توظيف رجال البيع اللذين يمتلكون المهارات المطلوبة.
15. يساعد العاملين على تلبية حاجات الزبائن بشكل كفؤ.
16. تحقيق الاتصال بشكل سهل أو سلس.
17. استلام الأوامر والتعليمات بالسرعة المطلوبة.
18. إيصال المعلومات للإدارة العليا بسرعة.
19. يسهل عملية تحقيق الاهداف.
20. يسهل عملية تطبيق البرامج والقواعد.
21. يتصف بالمرونة والتكييف للعوامل البيئية المختلفة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

**ج. تأثير تنظيم المبيعات**

يؤثر تنظيم المبيعات على الأنشطة المختلفة داخل إدارة المبيعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:




**الشكل (4)**

**تنظيم القوى البيعية وتأثيره على العديد من قرارات إدارة المبيعات**

Source: Zoltuers, Sinha and Lorimer, 2006, p.82. بتصرف

## رابعاً: أسس تنظيم إدارة المبيعات

تعتمد إدارة المبيعات العديد من الأسس لتنظيم الأعمال، ومن خلال مراجعة الأدبيات اتضح بأن هناك اتفاق حول الأسس التي يتم اعتمادها لتنظيم إدارة المبيعات وعلى النحو التالي: (Kotler, 2001, p.2-3) (Ralphy & Robert, 1996, p.269) (Jobber & Lancaster, 2006, p.431-433) (فنجان، 1986، ص 55):

أ. التنظيم الجغرافي.

ب. التنظيم السلعي.

ج. التنظيم وفق الزبائن.

د. التنظيم الوظيفي.

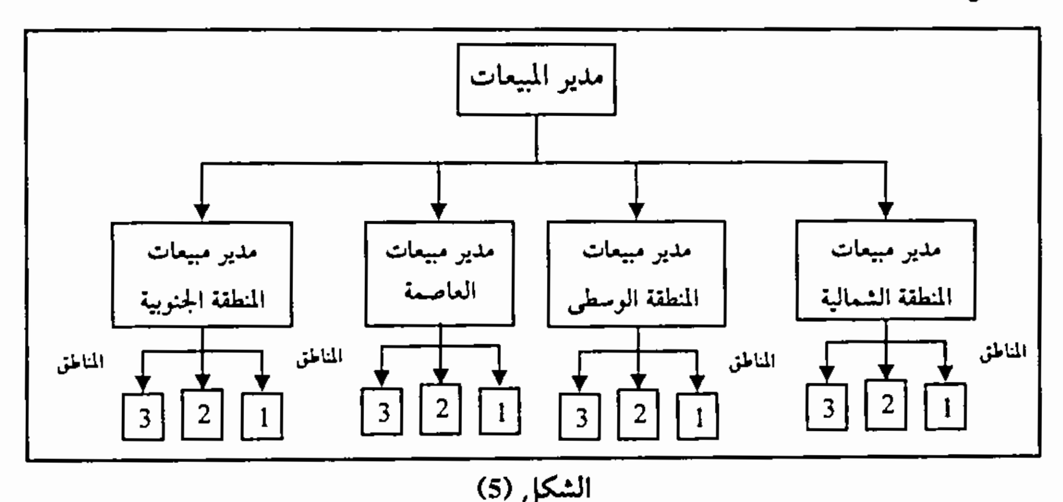
- التنظيم حسب وسائل الاتصال(*).

- التنظيم المركب.

**أ. التنظيم الجغرافي**

تنظم إدارة المبيعات أنشطتها استناداً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها، ويعتبر هذا التنظيم من ابسط طرق التنظيم التي تعتمدها إدارة المبيعات, يعمل رجال البيع في المنطقة المخصصة لهم، حيث يتعاملون مع جميع أنواع وأصناف المنتجات التي تنتجها أو تتعامل بها المنظمة، وكذلك تقديم جميع الخدمات التي يرغب الزبون من الحصول عليها. إن هذا النوع من تقسيم الأنشطة يتطلب توفر معلومات لدى رجال البيع عن جميع المنتجات التي تتعامل بها، وبالتالي يقوم رجال البيع بالاتصال بجميع أنواع الزبائن الذين يشترون أو تهمهم هذه المنتجات باختلاف أشكالها. وقد يكون التقسيم الجغرافي (التنظيم الجغرافي) يشمل محافظات دولة معينة، أو يشمل محافظة واحدة حيث يتم تقسيم أعمالها استنادا لطبيعة هذه المحافظة وتقسيماتها الإدارية وعوامل الاختلاف ما بين زبائن هذه المنطقة. بشكل عام فان التنظيم الجغرافي لإدارة المبيعات على صعيد دولة واحدة قد يتم وفقاً لتقسيم هذه الدولة إلى (المنطقة الشمالية، الوسطى، الجنوبية، العاصمة) وكما موضح في الشكل التالي:

(*) نظراً لاعتماد الكثير من المنظمات على وسائل الاتصال المتطورة في الوقت الحاضر فقد تم إضافة تنظيم آخر وفقاً لوسائل الاتصال وخاصة لتلك المنظمات التي لا تمتلك نقاط البيعية، وإنما يتم الاتصال من المنظمة إلى الزبون عن طريق وسائل الاتصال المتوفرة لديها.




**الشكل (5)**

**التنظيم إدارة المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية دولة ما**

المرجع: إعداد المؤلفين.

إن الكثير من المنظمات تعطي أهمية خاصة للعاصمة وتحدد لها تنظيم خاص بها ولا تدمجها مع أي المناطق باعتبارها تشكل مزيجاً من الزبائن من جميع الدولة بالإضافة للأجانب المتواجدة فيها، وكذلك الكثافة السكانية المتواجدة في العواصم مما يجعلها محل اهتمام خاص.

بعد أن يتم تنظيم إدارة المبيعات أعمالها وفقاً للمناطق الأربعة الأساسية، تقوم هذه الإدارة بتقسيم تلك المناطق إلى مناطق اصغر حسب التركيبة السكانية للمنطقة الجغرافية، المستهلكين....

**1. فوائد هذا التنظيم**

إن هذا النوع من التنظيم يعتبر من التنظيمات السهلة ولا تحتاج إلى الكثير من الجهود. وبنفس الوقت يجعل من رجال البيع يعملون في نطاق المنطقة الواحدة، وهنا يفضل اختيار وتعيين رجال البيع من سكنة نفس المنطقة للأسباب التالية والتي تعتبر من فوائد هذا التنظيم:

- تقليل تكاليف السفر والإقامة والسكن.
- المعرفة بطبيعة المنطقة وكيفية التوزيع الديمغرافي للسكان.
- المعرفة بخصائص المستهلكين (العادات، التقاليد، الأنماط الاستهلاكية، وغيرها).

- يستطيع رجل البيع التعرف على كل سوق في منطقة عمله: المنافسين، مؤشرات الطلب.

إن مثل هذه المعلومات أساسية ومهمة لأنها تسهل عمل رجال البيع وخاصة فيما يتعلق بأسلوب تعاملهم مع الزبائن بشكل جيد ومرضي.

2. مشاكل هذا التنظيم

على الرغم من الايجابيات أعلاه في مثل هذا التنظيم إلا انه يعاني من الكثير من المشاكل منها:

- صعوبة إيصال المعلومات والقرارات بالسرعة الممكنة.
- صعوبة التعرف على حركة المبيعات.
- تباعد النقاط البيعية عن بعضها ومع مركز المنظمة أيضاً.
- عدم تمكن رجال البيع من امتلاك جميع المعلومات اللازمة عن المنتجات التي يتعاملون بها، وعن طبيعة الخدمات التي يجب أن تقدم للزبائن وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة، وبالأخص بالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع تشكيلة واسعة من المنتجات.

إن الكثير من المشاكل السابقة قد تم تجاوزها في الوقت الراهن نتيجة لتطور وسائل الاتصال الحديثة التي ساهمت بتطوير هذا النوع من التنظيم لما يقدمه من سهولة بالغة في الاتصال مهما كان المسافات بعيدة الأمر الذي انعكس ايجابياً على هذا النوع من التنظيم.

إن هذا التنظيم لا يتبع من قبل إدارة المبيعات التي تعمل في منطقة واحدة فقط من الدولة أو عندما يكون عدد الزبائن محدود جداً في بعض المناطق ضمن هذه الدولة أو تلك.

ب.التنظيم السلعي

يعتمد هذا النوع من التنظيم من قبل المنظمات التي تنتج وتبيع تشكيلة واسعة من المنتجات وبكميات كبيرة، وتتصف منتجاتها بالتعقيد أو سرعة التلف مما يتطلب إيصالها بشكل مباشر للأسواق. إن رجال البيع ووفقاً لهذا التنظيم يجب أن تكون لديهم معلومات كافية عن هذه المنتجات سوى التي تعود لمنظمتكم أو للمنظمات المنافسة لكي يتمكن هؤلاء قوى البيع من حث وترغيب وإقناع الزبائن على شراءها

أو التعامل معها. بالنسبة للسلع المعقدة وذات التقنيات العالية والتي تحتاج لنصب وتشغيل وخدمات متعددة قبل وبعد البيع، فإنها تلزم قوى البيع أن تكون لديهم الدراية والمعرفة الدقيقة حول هذه المنتجات، وقد يتطلب الأمر لبعض المنتجات من هذه النوعية إن تكون لديهم معلومات هندسية أساسية تتعلق بأمور فنية محددة كنصب والتشغيل والصيانة، إن هذه السلع تتطلب تقديم مستوى عالي من الخدمات للزبائن من قبل رجال البيع.

1. فوائد هذا التنظيم

إن لهذا النوع من التنظيم العديد من الفوائد أهمها:

- يجعل من قوى البيع متخصصين في التعامل مع المنتجات ذات التقنية العالية الأمر الذي يكسبهم خبرة ودراية بها, خصائصها ومميزاتها والخدمات المرافقة لتقديمها سواء قبل أو بعد البيع.
- يلزم قوى البيع من تقديم خدمات متطورة وجديدة ترضي الزبائن.
- يجعل من إدارة المبيعات وقوى البيع أكثر قدرة على السيطرة والمراقبة على تدفق هذه المنتجات من المصنع إلى السوق ومن السوق إلى الزبائن ذو العلاقة بهذه المنتجات.
- يجعل من قوى البيع أكثر احترافية في فن بيع هذه المنتجات.

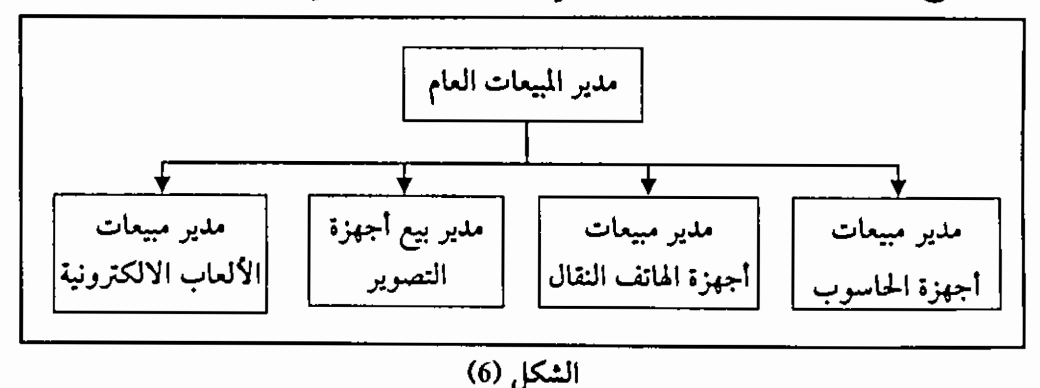
2. مشاكل هذا التنظيم

هناك العديد من المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب من التنظيم:

- انه يتطلب تكاليف اكبر من التنظيم الجغرافي.
- تخصص رجال البيع بمنتجات محددة يجعلهم غير قادرين على تزويد الزبائن المعلومات عن المنتجات الأخرى، (أي أن معرفة هؤلاء رجال البيع تكون محصورة ومحددة وغير واسعة).
- زيادة الجهد المبذول من قبل رجال البيع الأمر الذي يؤدي إلى رفع التكاليف، وهذا بدوره ينعكس على الأسعار النهائية لهذه المنتجات.
- صعوبة السيطرة على مثل هذا النوع من التنظيم قياسا بالتنظيمات الأخرى.

- المستهلك إذا ما رغب في شراء منتج خارج إطار المنتجات التي يتعامل بها رجل البيع فإنه عليه التعامل مع أكثر من رجال البيع وحسب تخصص كل واحد منهم، مما يجعل المستهلك يبذل المزيد من الجهد والوقت للحصول على أكثر من منتج من نفس نقطة البيع.

إن التنظيم السلعي يمكن تمثيله في الشكل التالي لأحد المنظمات المتخصصة بإنتاج وبيع منتجات ذات تقينات عالية والتي تتطلب مستوى عالي من الخدمات المرافقة:

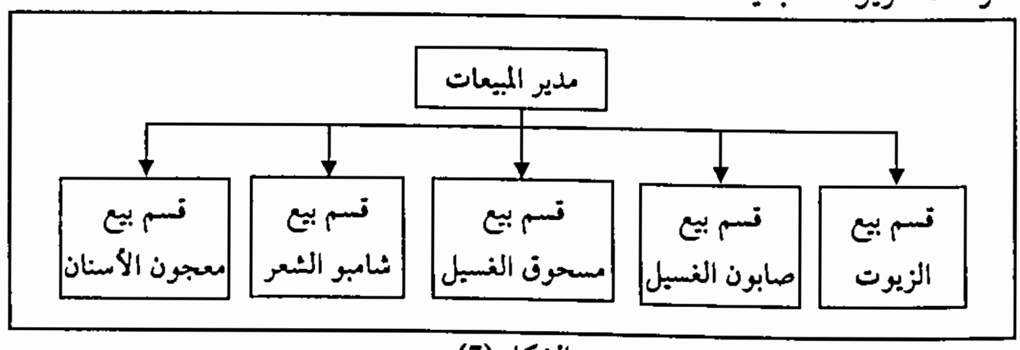



الشكل (6)

التنظيم السلعي لأحد المنظمات التي تنتج وتبيع منتجات ذات تقنيات عالية

المرجع: إعداد المؤلفين.

أما إذا كانت المنظمة تتعامل مع سلع استهلاكية ذات الطلب الكبير فإنها تعتمد أيضاً أسلوب التنظيم السلعي لمنتجات. والشكل التالي يوضح التنظيم السلعي لأحد شركات الزيوت النباتية:




الشكل (7)

التنظيم السلعي لأحد شركات الزبون

المرجع: إعداد المؤلفين

**ج. التنظيم حسب الزبائن**

تتعامل المنظمات مع إعداد كبيرة ومختلفة من الزبائن، فقد يكون الزبائن مستهلكين نهائيين، مستخدمين صناعيين، تجار (جملة، تجزئة)، وكلاء بيع، سماسرة وغيرهم. فإذا كانت كمية الطلب لهؤلاء الزبائن كبيرة فإنها تتطلب قيام إدارة المبيعات باعتماد أسلوب التنظيم على أساس الزبائن بهدف تسهيل العمل، تقليل وقت الانتظار للزبائن تقديم أفضل الخدمات في الوقت المطلوب، وذلك استناداً للمفهوم التسويقي الحديث الذي يركز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتقديم أفضل الخدمات التي ترضيهم، لذلك فان المنظمات تبحث عن أفضل الطرق وأكثرها فعالية وكفاءة لخدمة القطاعات السوقية المختلفة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن. إن حاجات هؤلاء الزبائن متفاوتة ومختلفة، الأمر الذي يفرض على رجال البيع أن تكون لهم القدرة والخبرة في كيفية التعامل مع حاجات كل نوع معين من الزبائن.

إن اختلاف الزبائن من الناحية السلوكية والشخصية يتطلب من رجال البيع حسن التعامل معهم والمعرفة الدقيقة لطلبات هؤلاء الزبائن وما يفضلونه. إن هؤلاء الزبائن وان تماثلوا في الحاجة إلى المنتج، إلا أن هناك مشكلة تظهر أمام رجال البيع هي كيفية خدمة هذه الأنواع المختلفة من الزبائن وعلى الأخص عندما تكون إعدادهم كبيرة، الأمر الذي يتطلب إتباع أسلوب التنظيم وفقاً للزبائن لكي يتخصص رجال البيع بالزبائن كلاً حسب حاجته ومستوى الخدمة التي يرغب في الحصول عليها.

1. فوائد هذا التنظيم:

إن التنظيم حسب الزبائن له العديد من الفوائد أهمها:

- سهولة تلبية رجال البيع لحاجات ورغبات الزبائن.
- المنظمة تستطيع الحصول على مصادر أفضل عن القطاعات السوقية التي يحصل التنافس فيها.
- يستطيع رجال البيع تحديد ردود أفعال الزبائن اتجاه المنتجات المقدمة وحسب القطاعات وفئات الزبائن.

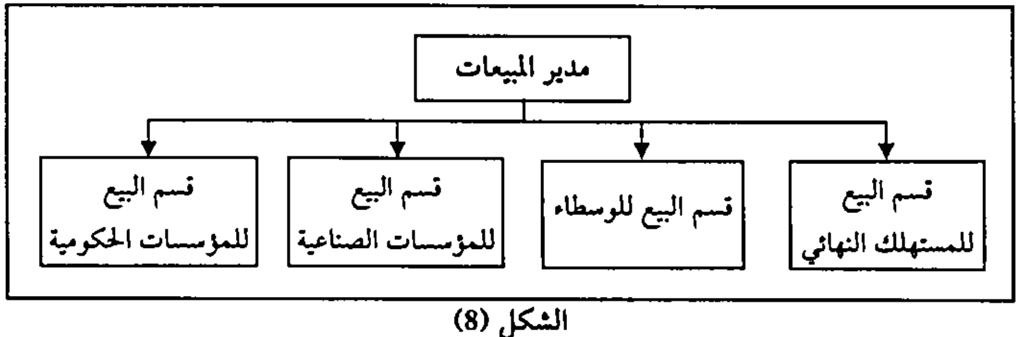
- يتعرف رجال البيع بسهولة على المشاكل التي تواجه الزبائن ويعملون على حلها بالسرعة الممكنة.

2. مشاكل هذا التنظيم

إن هذا الشكل من التنظيم يواجه العديد من المشاكل من أهمها:

- إن إدارة وتوجيه الجهود البيعية لمختلف الزبائن يتطلب جهوداً كبيرة وخبرة عالية.
- يتطلب من رجال البيع الخبرة والقدرة العاليتين في كيفية التعامل مع شرائح مختلفة من الزبائن. إن هذا الأمر يتطلب من الإدارة أن تعمل على تدريب وتأهيل قوى البيع وإكسابهم المهارات والمعلومات الكافية في كيفية التعامل والاستجابة لطلب الزبائن.
- يتطلب من رجال البيع التعرف وبشكل دقيق على كامل خط المنتج بأشكاله المختلفة.

إن التنظيم وفقاً للزبائن يأخذ عدة أشكال وكما مبين في الشكلين التاليين:

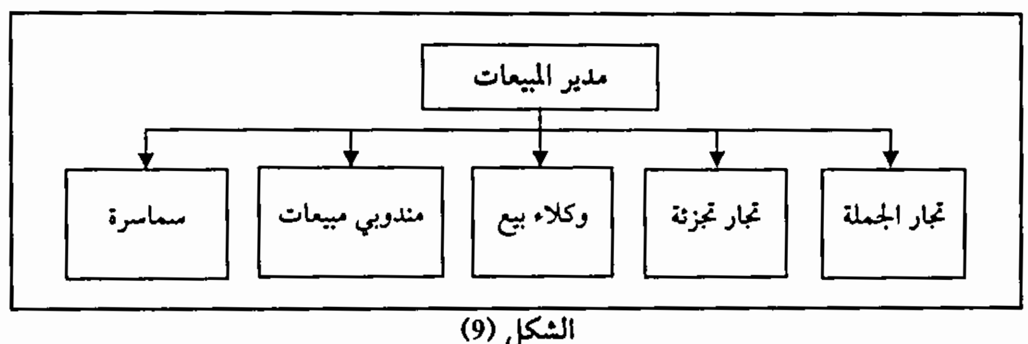



الشكل (8)

التنظيم حسب الزبائن

المرجع: إعداد المؤلفين.

هناك العديد من مدراء المبيعات يفضلون التعامل فقط مع الوسطاء، ومستوى تعاملهم مع كميات المنتجات وأنواعها والخدمات المقدمة، لذلك فإنهم يقومون بتنظيم إدارتهم استناداً لذلك.




**الشكل (9)**

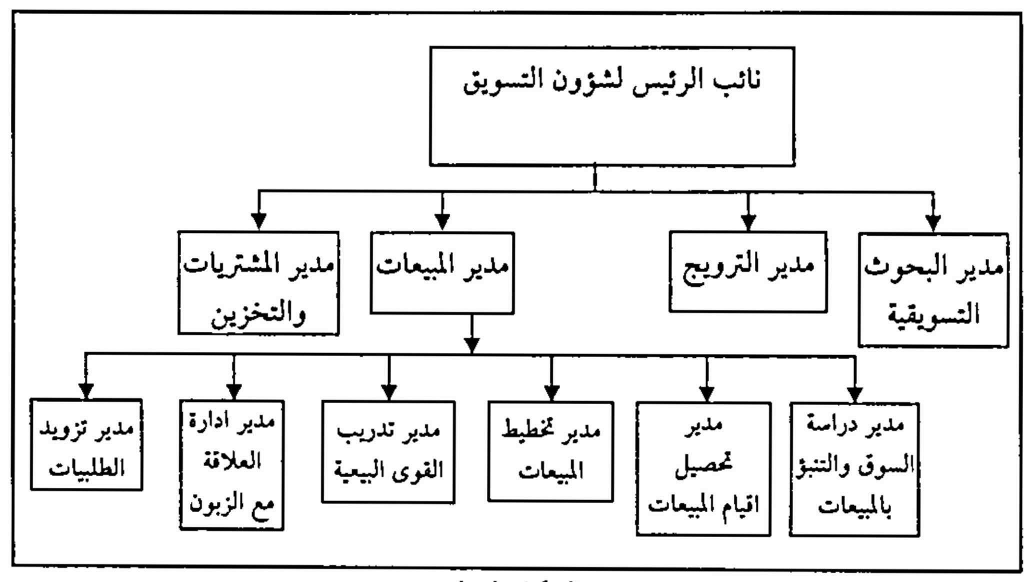
**التنظيم حسب الوسطاء**

المرجع: إعداد المؤلفين.

**د. التنظيم الوظيفي**

إن عمل إدارة المبيعات وفقاً لهذا التنظيم يتضمن مهارات وقدرات وآلية خاصة، لأن الهيكل التنظيمي سيتم تقسيمه استناداً لطبيعة الوظيفة، وكل وظيفة بحاجة لشخص مسؤول إليها ويكون متخصص بأعمال الوظيفة، وكذلك الحاجة لعاملين متخصصين. بهذا الصدد يشير (Chales, 2001, p.84) إلى إن هذا النوع من التنظيم أكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المنظمات وإدارة المبيعات، حيث يتم تطوير الإعلان، المبيعات، بحوث التسويق، أو أقسام هذه الأنشطة، وبعد ذلك يتم جمع هذه الأنشطة ذات العلاقة سوية في إدارة متخصصة. إن هذا النوع من التنظيم يستخدم في اغلب الأحيان من قبل الشركات التي لها عدد صغير من المنتجات المتشابهة، ولا يوجد رئيس تنفيذي وحيد مهما كان هذا الشخص يتصف بالقيادة والمرونة والمهارة يستطيع إن يعالج ويتابع مسؤوليات وأعمال المنظمة الكبيرة والمعقدة نسبياً لاختلاف طبيعة عمل كل قسم، لذلك فإن لكل قسم سوف يكون هناك رئيس مسؤول عنه يمتلك المؤهلات المناسبة والتي توافق توصيف الوظيفة أو النشاط.

أما مدير المبيعات فإن لديه الصلاحيات الكاملة على العاملين في إدارة المبيعات كما في الإدارات الأخرى كالترويج، بحوث التسويق وغيرها داخل التنظيم، والشكل التالي يوضح هذا التنظيم:




**الشكل (10)**

**التنظيم الوظيفي للمبيعات**

المرجع: إعداد المؤلفين.

إن لهذا التنظيم العديد من الفوائد وكذلك المشاكل، فقد حدد كل من ( Rulphy & Rebert, 1996, 272) تلك بما يلي:

1. **فوائد هذا التنظيم**

يمكن حصر تلك الفوائد بما يلي:

- زيادة فعالية ودور رجال البيع.
- تستطيع المنظمة التركيز على بعض المهام الحرجة.
- تحدد المصادر بشكل دقيق لاختيار القوى البيعية وذلك لتخصص الأنشطة والأعمال.
- يزيد من تخصص العمل وتركيز الجهود.
- يكسب العاملين مهارة وخبرة ومقدرة في التعامل مع الظروف المحيطة.

2. **مشاكل هذا التنظيم**

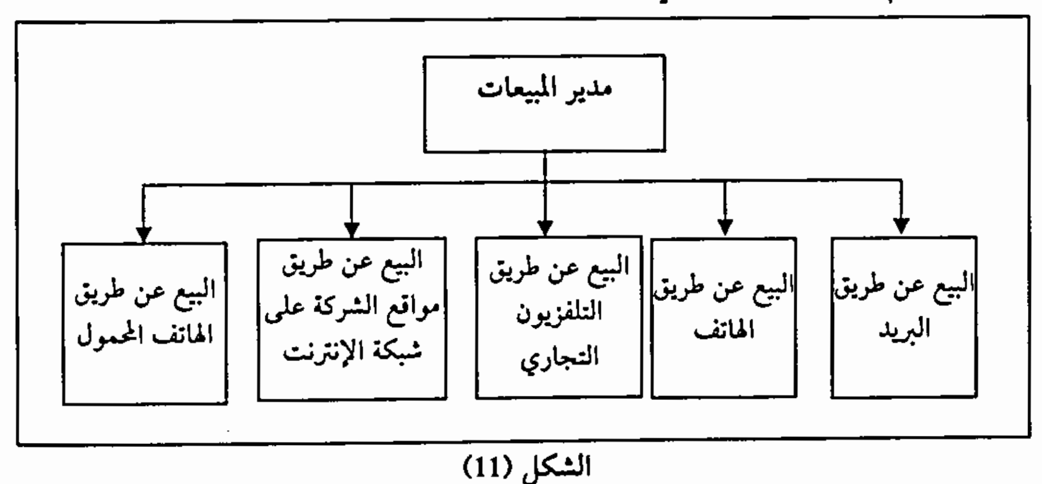
أما مشاكل هذا التنظيم فتنحصر بما يلي:

- يتطلب إنفاق وتكاليف عالية للحصول على رجال بيع متخصصين.
- الزبائن يمكن أن يكونوا مشوشين.
- قد يتلقى رجال البيع التوجيهات من أكثر من جهة مما يضعف أدائهم، ويولد ازدواجية وتداخل بالتوجيهات والأعمال.

**٥. التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال**

هناك العديد من الشركات لا تمتلك نقاط بيعية (فروع، متاجر..) وإنما تعتمد في بيع منتجاتها على الاتصال المباشر بالزبائن من خلال وسائل الاتصال المتعددة. لقد ركزت العديد من الشركات في الوقت الحاضر سواء لها متاجر أو فروع وليس لها مثل ذلك، على وسائل الاتصال المختلفة وبالأخص على شبكة الانترنت، لذلك قامت هذه الشركات بتطوير منظومة اتصالاتها حيث تعتمد على البيع من خلال البريد، التلفزيون التجاري، الهاتف المحمول، البريد الالكتروني. ويعتبر دخول شبكة الانترنت وانتشارها عاملاً مشجعاً للشركات والزبائن لتحقيق عملية الاتصال والمعلومات عن السلع والخدمات المعروضة وليس على مستوى السوق المحلي وانما على مستوى السوق العالمية.

إن التنظيم يأخذ الشكل التالي:




**الشكل (11)**

**التنظيم حسب وسائل الاتصال**

المرجع: إعداد المؤلفين.

1. **فوائد هذا التنظيم:**

هناك العديد من الفوائد لمثل هذا التنظيم:

- الانتشار الواسع من خلال إمكانية الاتصال بالزبائن على مساحة واسعة من الرقعة الجغرافية داخل وخارج البلد.
- تقليل تكاليف فتح نقاط البيع، توظيف رجال البيع، بناء أو إيجار المتاجر، الترتيب الداخلي، الديكور... الخ.
- تحقيق اتصال مباشر مع الزبون من خلال معرفة معلومات دقيقة عنه، مكان السكن، الاسم، الموقع، الحاجات والرغبات من خلال الحوار معهم، إقامة علاقة مع الزبون... الخ.

2. **مشاكل هذا التنظيم**

لا يخلوا هذا التنظيم من العديد من المشاكل:

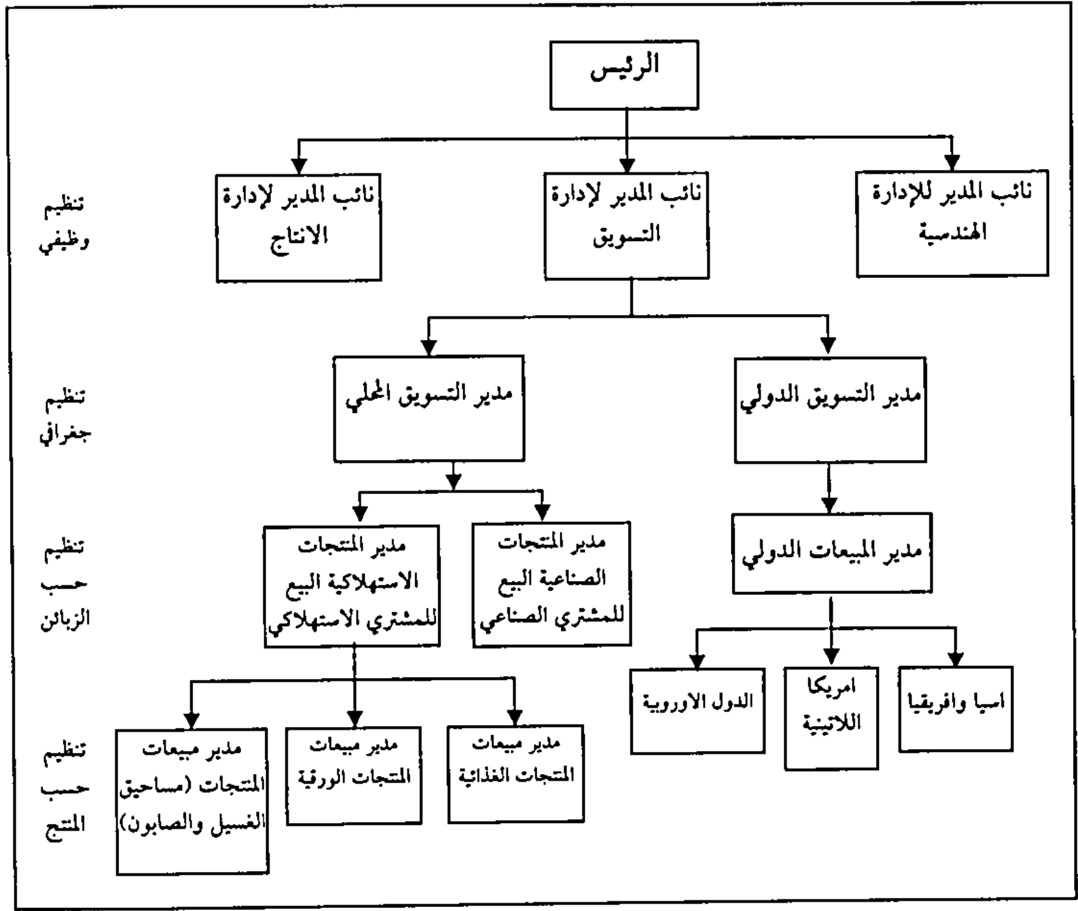
- قد تكون ثقة الزبون بالشخص المتصل ضعيفة مما لا تشجعه على الشراء.
- قلة المعلومات المقدمة مما يؤثر على خلق إدراك واسع عن المنتج.
- قد يكون الاتصال في وقت غير مناسب، وقد لا يهتم الزبون به كثيراً وخاصة بالرسائل التي ترد على هاتفه أو موقعه.
- قد لا يستجيب الزبون للرسائل التي ترسل إليه عن طريق البريد.

إن هذا النوع من التنظيم يتطلب إعداد وتأهيل رجال بيع متخصصين بالاتصال والمتابعة وكذلك متابعة المعلومات بشكل دقيق.

**و. التنظيم المركب**

يشير (Kotler, 2001, p.302) إلى أن الشركات التي تتبع خط منتج متنوع والى أنواع مختلفة من الزبائن وعلى رقعة جغرافية واسعة، فإنها تعتمد هذا النوع من التنظيم على الغالب... وفقاً لهذا النوع من التنظيم فان على رجال البيع أن يمتلكون التخصص المطلوب للتعامل مع هذه المنتجات، الزبائن، المناطق الجغرافية. إن رجال البيع قد يتصلون مع أكثر من مدير مبيعات حسب ما يكلفون به من أنشطة.

والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم:




**الشكل (12)**

**التنظيم المركب لإدارة المبيعات**

المرجع: إعداد المؤلفين.

تعتمد الإدارة هذا النوع من التنظيم من خلال دمج أكثر من تنظيم معاً، ويكون العمل جماعي ويتطلب التنسيق العالي، والتعاون والتكامل ما بين المدراء والعاملين لإنجاح هذا النوع من التنظيم.

إن هذا النوع من التنظيم يستخدم من قبل الكثير من الشركات لأن من خصائص التنظيم الجيد وعدم التداخل والازدواج، وهنا يدرك المدراء بأن فك هذا

التداخل لا بد أن يتم من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات، الصلاحيات وثم العلاقات ما بين مختلف الإدارات والأقسام.

1. فوائد هذا التنظيم

إن أهم فوائد هذا النوع من التنظيم تتلخص بما يلي:

- تحديد طبيعة الاتصال المسموح به والجهة المتصل بها.
- التنوع في الأعمال والأنشطة.
- التعامل مع عدد كبير من المنتجات، الوسطاء، الزبائن.
- التعامل في رقعة جغرافية واسعة
- يمنع التداخل ما بين أعمال الإدارة.
- يحتاج لعاملين متخصصين بعملهم بشكل دقيق.
- يتطلب منح الصلاحيات أي الاعتماد على مبدأ اللامركزية في الإدارة.

2. مشاكل هذا التنظيم

هناك العديد من المشاكل التي تواجه هذا النوع من التنظيم:

- صعوبة السيطرة على جميع الأنشطة بشكل كامل.
- صعوبة الرقابة على الأداء.
- العاملين لا يمتلكون معلومات كافية عن أعمال الآخرين، السلع، الخدمات، المناطق، الأسعار.

إن الشركات تنظم أعمالها استناداً للمعلومات والأهداف والخطط، ولا يوجد تنظيم ثابت وإنما تعمل الإدارة باستمرار على تطوير، تحوير، إعادة، تغيير تنظيم أعمالها استناداً لطبيعة العوامل المؤثرة على أنشطتها، وبالتالي فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد ممكن إن تتفق عليه جميع المنظمات لأن هذه الهياكل تصمم وفقاً لطبيعة الأعمال، الزمن، المكان المناسب، الاهداف المطلوب تحقيقها.

# مراجع الفصل الثالث


1. Thomas Bieden and Anders O'Derhplm, (2008), the Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: School of Business (USBE) University Sweden.
2. Whitley B, (2006), Project-based firms New Organization for or variations on a theme? Industrial and corporal change, Vol. 154, Pdf.
3. Harvey M. and Novicevic, M.M., (2001), The Impact of Hypercompetitive, "Timescape", the development of a global mindset, Management Decision, Vol.39 (6). Pdf.
4. Burnes B., (2004), Managing Change a Strategic? Approach to organizational Dynamics, 4th ed., Harlow Prentices Hall.
5. Carnall C.A., (2003), Managing Organizational, 4th ed., Harlow, Financial Times Prentice Hall.
6. Dunphy D and Stace D., (1993), The Strategic Management of Corporate Change, Human Relation, N 46, L8.
7. ردينة عثمان يوسف، (2008)، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
8. Carey, Robert, (2008), Sales force, Alters Marriottes, Reps Structure, Meeting News, Vol. 32, Issue,2, EBSCO Industries, Inc.
9. Arvind, Ran Guswany, Prabbakant Sihna and Zoltners Andri, (2001), An Integrated Model Based Approach for Sales Force Structor, Wharton School, Northwestern University, Vol. 9 N4.
10. Zoltners, Andris A, Sinha Prabhakamt and George Zoltners, (2001), The Complete Guide at Accelerating Sales force Performance, Harvard Business.
11. Zoltners, Andris A, Sinha Prabhakamt and George Zoltenrs, and Lorimen Sally E., (2006), Match your Sales Force Structure to your Business, Life Cycle, and Harvard Business.
12. Kotler, P., (2001), A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey.

13. Charles, M. Furell, (2001), Sales Management, Teamwork, Leadership and Technology, 6th ed, Harcourt College, Publishers, New York.

14. Ralphy, Jackson & Robert Dihisrich, (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall, New Jersey.

15. Jobber, David & Lancaster, Geoff, (2006), Sales and Sales Management, 7th Ed., Prentice-Hall, UK.

16. فنجان، غانم، العباس محمد صالح، (1986)، إدارة المبيعات، مطبوعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هيئة المعاهد الفنية، بغداد – العراق.

# تصميم واختيار النقاط البيعية

# Design and Select the Point of Sales

المقدمة

أولاً: المبادئ المعرفية لعملية تصميم النقاط البيعية

ثانياً: أسس عملية انشاء وتصميم النقاط البيعية

ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية تصميم النقاط البيعية

رابعاً: الأمور المؤثر على اختيار النقاط البيعية

خامساً: خطوات تصميم واختيار النقاط البيعية

سادساً: معايير اختيار النقاط البيعية

مراجع الفصل الرابع



## الفصل الرابع

# تصميم واختيار النقاط البيعية

# Design and Select the point of Sales

### المقدمة Introduction

من المسائل المهمة والاساسية لإنجاح عملية المبيعات بشكل كفؤ وجيد وقادر على تحقيق الاهداف البيعية للمنظمة وادارة مبيعاتها هو تصميم واختيار النقاط البيعية في ظل المنافسة الشديدة التي تتسم بها الاسواق الحالية حيث هناك العديد من المنظمات او الشركات التي تتنافس من اجل الحصول على اعلى مبيعات وحصة سوقية كبيرة على حساب المنظمات الاخرى، الامر الذي يستدعي الاهتمام البالغ في تصميم وانشاء شبكة من النقاط البيعية قادرة على تغطية الاسواق المختلفة التي تتعامل فيها المنظمة.

إن هذه الشبكة من نقاط البيع اذا ما صممت بشكل صحيح وعلمي فإنها ستحقق ما تريد المنظمة و ادارة مبيعاتها من الاهداف ترغب الوصول اليها.

إن إقامة شبكة من نقاط البيع لا تأخذ نمط واحد لدى جميع المنظمات، بل ان هناك اختلافاً كبيراً في طرق واساليب تصميم واختيار نقاط البيع الكيفية التي يتم فيها ادارتها.

إن هذا الاختلاف يكون مصدره العديد من العوامل المؤثرة سوى ما يتعلق بالمنظمة والفلسفة التسويقية والبيعية المعتمدة فيها، طبيعة منتجاتها، الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة، اضافة لعوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة.

في الوقت الحاضر فإن مسألة تصميم واختيار نقاط البيع تتطلب اتباع منهجاً تنظيمياً متطوراً يواكب التطورات التكنولوجية والتقنية الهائلة على صعيد كافة الاصعدة. خاصة ما يتعلق بثورة الاتصالات ووسائله التكنولوجية والالكترونية التي

تسارع في تأثيرها على كافة انشطة المنظمة ومنها التسويقية والبيعية. لذلك فإن تصميم واختيار النقاط البيعية يتطلب الفهم الواضح والعميق لهذه التطورات وأثر تلك التطورات في بناء شبكة لنقاط البيع.

نظراً لأهمية موضوع تصميم واختيار النقاط البيعية فإننا سنركز هذا الفصل للتطرق لهذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

1. المبادئ المعرفية لعملية تصميم النقاط البيعية.
2. اسس عملية انشاء وتصميم النقاط البيعية.
3. العوامل المؤثرة على عملية تصميم النقاط البعيية.
4. الامور المؤثرة على اختيار النقاط البيعية.
5. خطوات تصميم واختيار النقاط البيعية.
6. معايير اختيار النقاط البيعية.

## اولاً: المبادئ المعرفية لعملية تصميم النقاط البيعية

إن فكرة انشاء النقاط البيعية جديدة او تطوير لنقاط بيعية قائمة يستند الى الخلفية المعرفية لدى القائمين في ادارة المبيعات التي تتعلق بالكيفية القيام بتصميم وانشاء تلك النقاط. إن هذه الخلفية تستند على مجموعة من المعلومات والبيانات اضافة الى الخبرة المتراكمة لدى القائمين عليها. إن بناء شبكة من النقاط البيعية تمثل النمط التنظيمي الذي يقام بالشكل يجعله اكثر توافقاً وانسجاماً لمتطلبات عمل ادارة المبيعات ونقاطها البيعية.

إن المبادئ الاساسية لتصميم النقاط البيعية تأخذ عدة اتجاهات هي: (الصميدعي، 2008، ص90).

- **الاتجاه الاول:** التصميم العلمي السليم و الكفؤ للنقاط البيعية يساهم في عملية التنفيذ العملي بما يتماشى مع واقع عمل المنظمة وإدارة مبيعاتها والظروف المؤثرة على هذا الواقع.
- **الاتجاه الثاني:** يساهم التصميم الجيد في عملية ادارة هذه النقاط الرقابة عليها.

- الاتجاه الثالث: يقلل من الاخطاء في التصميم والإدارة والرقابة، الذي يؤدي تحقيق الاهداف من وراء هذا التصميم وصولاً الى غاياته المنشودة.

إن اهم المبادئ المعرفية الواجب توفرها من اجل التصميم الجيد للنقاط البيعية هي: (Blythe, 2005, p.57)، (www.consumerpsycologit.com,2006)

أ. ترابط اهداف المنظمة

الأهداف البيعية لا يمكن فصلها عن اهداف المنظمة وبالتالي فهي اهداف مترابطة ومتأثره مع بقية الانشطة سوى التسويقية او غيرها، فنرى قسم من المنظمات التي تعمل في الاسواق تحسن الترابط والتنسيق مع منظمات اخرى. في حين نرى بأن هناك منظمات اخرى تستند بتصميم نقاط بيعها على التنافس مع المنظمات الاخرى داخل الاسواق. فمثلاً تقديم منتج ذات جودة عالية يرافقها مستوى عالي من الخدمات بالشكل الذي يجعلها تتمتع بميزة تنافسية في نقاطها البيعية وخاصة في الاسواق التي تستخدم كثافة توزيع قليلة، أي ان النقاط البيعية تكون محدودة. أما اذا كانت الاسعار مرتفعة فإنها تؤثر على نوع نقاط البيع وكثافة التوزيع، لذلك فإن مستوى الاسعار يؤثر على تصميم النقاط البيعية التي تميل نحو المحدودية، وذلك بالاعتماد على القنوات المباشرة واعداد محدودة من الوسطاء ضمن مواصفات خاصة لهم.

ب. مدى التغطية الجغرافية المستهدفة للأسواق

إن مدى التغطية الجغرافية هو جزءاً من استراتيجية التوزيع والبيع، فالمنظمة التي تعتمد على استراتيجية التغطية الجغرافية الضيقة (المحدودة) فإنها لا تحتاج الى شبكة واسعة من نقاط بيعها بل فإن الاتجاه الامثل الذي تعتمده عند تصميم نقاط بيعها هو الاتجاه المباشر مع احتمال الاعتماد على عدد قليل من الوسطاء اذا اقتضت الضرورة لذلك. في حين فإن المنظمة التي تعتمد على اسلوب التغطية الواسعة وفقاً لطبيعة ونوع المنتجات التي تتعامل بها، فإنها والحالة هذه لا بد لها من تصميم نقاط بيعية واسعة تغطي كافة المناطق الجغرافية الممكنة.

إن المنظمات التي تتعامل بالسلع الميسرة فإن التركيز عند تصميم واختيار نقاطها البيعية على كثافة التوزيع وبناء شبكة واسعة ومتنوعة من تلك النقاط البيعية من

خلال التغطية الشاملة للأسواق والمناطق الجغرافية، وهذا ما يطلق عليه استراتيجية التغطية الشاملة للأسواق والتي تعد الاساس في تصميم واختيار النقاط البيعية لمثل هذه المنظمات.

بينما المنظمات التي تتعامل بسلع التسوق والخاصة فإنها تتبع منهجاً مغايراً عند تصميم نقاط بيعها، ففي حالة سلع التسوق فإن المنهج المعتمد في تصميم نقاط البيع يعتمد على استراتيجية التغطية الانتقائية من خلال نقاط بيعية مختارة ضمن مناطق جغرافية محددة. أما اذا كانت تتعامل بالسلع الخاصة فإن المنهج في تصميم النقاط البيعية يعتمد على استراتيجية التعامل الحصري بالاعتماد على نقاط بيعية محددة جداً او وسيط واحد وحيد في المناطق التي لا توجد نقاط بيعية مباشرة.

ج. مستوى الخدمات الواجب تقديمها

هناك الكثير من المنظمات ترغب بعرض وبيع منتجاتها من خلال الوسطاء كتجار تجزئة لأنها تدرك ان اختيار نقاط بيعية وسيطة سوف يحقق لها انتشار أوسع ومبيعات وارباح اكبر. إن هذا الاسلوب متبع من العديد من الشركات حيث يشترى الافراد منتجاتها عن طريق تجار التجزئة وقبلت هذه الشركات ضمن سياساتها مشاركة تاجر التجزئة لها بالارباح ورفضت ان تبيع مباشرة للشركات الكبرى لأنها تدرك بأن لتجار التجزئة الدور الاساسي في الترويج لمنتجاتها وحث واقناع الافراد على اتخاذ قرار الشراء.

إن هذا المنهج او الفلسفة التي اعتمدها هذه الشركة وشركات اخرى تستند على قيام هؤلاء التجار بتقديم المزيد من الخدمات المتنوعة التي تدعم منتجات هذه الشركات وبالتالي فإن الأساس في بناء وتصميم قنوات توزيعها وكيفية ادارتها (Kahasaki, 2006, p.12).

د. كلفة انشاء وتصميم النقاط البيعية

إن من المسائل الحيوية التي تواجه انشاء وتصميم النقاط البيعية هي الكلفة المترتبة على هذا الانشاء والتصميم، والتي قد تكون كلف باهظة خاصة اذا ما كانت هذه النقاط عائدة للمنظمة، اضافة الى ما يتعلق بترويج للمنتجات من خلال ما تقدمه من دعم يمثل العديد من انشطة تنشيط المبيعات، مثل العينات، واجهات المخازن او

الفروع او المكاتب، اختيار المكان المميز للمنطقة البيعية (المتجر)، وسائل العرض الخاصة بالمنتجات واي شيء آخر يدعم عمل ادارة المبيعات في تنشيط مبيعاتها.

إن هذه الانشطة الداعمة لعمل النقاط البيعية تتطلب كلف عديدة ومتنوعة الامر الذي يتطلب الدراسة التحليلية والاقتصادية لها عند القيام بانشاء وتصميم النقاط البيعية، وبشكل دقيق وتحديد مدى مساهمة هذه التكاليف في اجمالي التكاليف المترتبة لذلك وثم تحديد الايراد المتوقع لمثل هذا الانشاء، أي انه يتطلب اجراء مقارنة بين (الكلف المتوقعة/ العائد المتوقع) للوقوف على الجدوى الاقتصادية لهذه النقاط البيعية المزمع انشائها.

### ثانياً: أسس عملية انشاء وتصميم النقاط البيعية

إن منظمات الاعمال المنتجة لا يمكن ان تعمل بمفردها في انتاج قيمة الزبون واستثمارها، والاحتفاظ الطويل المدى بالزبائن من خلال بناء علاقات عمل مربحة. إن النقاط البيعية ضمن سلسلة التوزيع وسلسلة عرض اكبر تساهم بشكل كفؤ وفعال من خلال الاتصال بالزبون وتفهم حاجاتهم وما يطلبونه من منتجات ومستوى من الخدمات الداعمة. إن نجاح المنظمة الفردية على الرغم من جودة ادائها يعتمد ايضاً على جودة سلسلة نقاط بيعيها بالمقارنة مع سلسلة نقاط البيع المنافسة داخل الاسواق. ولكي تكون المنظمة ناجحة وكفؤة في ادارة علاقات الزبون بنفس الوقت ان تكون كذلك بالنسبة لإدارة علاقة الشركاء (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص673).

#### أ. اجراءات انشاء وتصميم النقاط البيعية

إن انشاء وتصميم النقاط البيعية هو عبارة عن سلسلة من الاجراءات المتعاقبة التي لا بد من ان تتبعها ادارة المبيعات في المنظمة بهدف انشاء وتصميم النقاط البيعية التي تستجيب لمتطلبات وظروف العمل السائدة سواء الداخلية منها او الخارجية، سواء كانت نقاط بيعية جديدة او تعديل وتطوير نقاط بيعية قائمة بالشكل القادر على تحقيق التزاماتها مع الزبائن والصمود امام المنافسة وبناء علاقات زبون طويلة المدى وذات عائد مربح للمنظمة.

إن سلسلة هذه الاجراءات تتضمن ما يلي (Blythe, 2005, p.53) (Byrnes, 2004, p.23):

1. **أهداف تصميم النقاط البيعية:**

إن الاهداف وراء اقامة سلسلة العرض (نقاط البيع) لا يمكن بأي حال ان يكون خارج اهداف ادارة المبيعات التي تسعى للوصول اليها وتحقيقها وهي (Wikipedia, 2007):

- كمية الطلب المتوقع في كل نقطة بيعية.
- طبيعة المنتجات المراد بيعها وانواعها.
- خصائص المناطق الجغرافية التي ترغب العمل فيها المنظمة وانتشارها الجغرافي.
- استراتيجية تغطية الاسواق المراد اعتمادها والتي لا بد ان تتناسب مع طبيعة المنتجات المتعامل بها وانواعها.
- العائد المتوقع لكل نقطة بيعية.
- التكاليف والنفقات المتوقعة.
- نوعية الطلب وكمية المبيعات المستهدفة وفقاً لتوقعات المبيعات.
- نوعية سلسلة نقاط البيع للمنظمات المنافسة.
- الرغبة في الاحتفاظ الطويل الامد بالزبائن.
- بناء علاقات زبون مريحة.
- استثمار قيمة الزبون وانتاج هذه القيمة.
- الرغبة في خلق سلسلة من نقاط البيع تتميز بمواصفات عالية الجودة تتفوق على سلسلة نقاط البيع للمنافسين.
- تصميم نقاط بيع وفقاً لحاجات ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية وخصائصهم الديموغرافية والسلوكية.

2. **المبادئ العامة لتصميم النقاط البيعية:**

إن البناء الجيد والصحيح لنقاط البيع يتطلب القيام بجمع كافة المعلومات اللازمة والدقيقة عن كافة العوامل ذات التأثير على التصميم الجيد لسلسلة نقاط البيع

بالطريقة التي تؤدي الى الكفاءة بالاداء العالي المستوى. إن هذه المعلومات تمثل المبادئ العامة التي تسبق اجراءات عملية تصميم سلسلة نقاط البيع. ان اهم المبادئ يمكن ايجازها بما يلي:

- تحديد اهداف نقاط البيع الاستراتيجية وذلك انطلاقاً من الاهداف ادارة المبيعات والتسويق للمنظمة.
- تحديد الاطار العام للخطط البيعية الاستراتيجية ومراحل تنفيذها بما يتفق وينسجم مع هذه الاهداف الاستراتيجية.
- وضع الاطار التنظيمي (تنظيم نقاط البيع) من خلال تحديد ما يلي:
  - تصميم وتركيب سلسلة نقاط البيع.
  - المستلزمات المادية والبشرية لسلسلة نقاط البيع.
  - نوع طبيعة العلاقات التفاعلية والتبادلية بين العاملين في النقاط مع ادارة المبيعات والزبائن.

**ب.اجراءات تصميم نقاط البيع:**

إن الاجراءات التي تعتمدها ادارة المبيعات لإنشاء وتصميم سلسلة نقاط البيع تعتمد على العديد من المعلومات الواجب توفرها من خلال قاعدة للمعلومات يمكن الاستناد اليها في المفاضلة والاختيار لما هو افضل وانسب من نقاط البيع المراد اعتمادها، وعليه فإن هناك عدة امور ووسائل يجب دراستها وتفحصها بعناية حتى يمكن اعداد التصميم الجيد والفعال لهذه النقاط (Anderson, 2005, p.5)، وهذه المعلومات هي:

1. جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة عن الخصائص الديمغرافية والسيكولوجية للمستهلكين وكذلك الكثافة السكانية وفقاً للتوزيع الجغرافي للسكان من اجل وضع الاسس اللازمة والملائمة للنقاط البيعية المراد تصميمها.
2. تحديد حجم السوق المستهدف واهم مؤشراته.
3. تحديد الاماكن المناسبة لإنشاء سلسلة نقاط البيع.

4. دراسة الجدوى الاقتصادية لكل نقطة بيع من ناحية انواع وكميات المنتجات المحتمل بيعها والكلف المترتبة لإنشاء هذه النقاط والعائد المتوقع.
5. تحديد نوعية المنتجات التي تتعامل بها هذه النقاط البيعية (سريعة التلف، حجمها، زمنها، معمرة، غير معمرة، خاصة) لأن كل نوع من هذه المنتجات تحتاج لمستلزمات خاصة ولنوع خاص من نقاط البيع.
6. تحديد عدد نقاط البيع اللازمة لتحقيق اهداف ادارة المبيعات.
7. تحديد عدد النقاط البيعية الوسيطة التي يفضل الاعتماد عليها وفقاً لإستراتيجية ادارة المبيعات.
8. تحديد القنوات التوزيعية التي تتعامل معها المنظمات المنافسة.
9. تحديد رجال البيع استناداً الى قدراتهم في بناء علاقات جيدة مربحة مع الزبائن، كذلك قدرتهم في انتاج واستثمار قيمة الزبائن.
10. تحديد طبيعة الخيارات البيعية المطروحة امام ادارة المبيعات (نقاط مباشرة، غير مباشرة).
11. اجراء عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل (نقاط البيع) المطروحة لإختيار البدائل الاكثر ملائمة للأهداف البيعية وكذلك لأهداف ادارة التسويق والمنظمة باطارها العام.

**ج. العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية**

العديد من العوامل تؤثر على تصميم واختيار النقاط البيعية، ويمكن تقسيم تلك العوامل الى:

1. العوامل المتعلقة بأهداف ادارة المبيعات وتشمل على (الصميدعي، 2008، ص98):
   - الانتشار الجغرافي لتغطية الاسواق.
   - دخول اسواق جديدة لم يسبق التعامل بها.
   - التوسع في عدد مستويات نقاط البيع.
   - تعديل وتطوير نقاط البيع قائمة او حالية لمواجهة التغييرات المحتملة.

- اعادة هيكلية رجال البيع وتوزيعهم لكل نقاط البيع بما يتناسب مع طبيعة نقاط البيع.
- مستوى التاهيل والتدريب للقوى البيعية.
- مستوى الخبرة والمهارة لرجال البيع.

2. العوامل المتعلقة بالمنظمة:

- سمعة وشهرة المنظمة ومكانتها في الاسواق.
- الامكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- طبيعة وانواع المنتجات التي تتعامل بها المنظمة.
- التغطية الجغرافية المستهدفة.
- الاهداف والاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية التسويقية فيها.
- استراتيجية ادارة المبيعات ومدى تكاملها وتفاعلها مع الاستراتيجيات الاخرى وخاصة استراتيجية التسويق.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على عملية تصميم النقاط البيعية

إن طبيعة الدورة الاقتصادية التي تعمل بها ادارة المبيعات والتطورات التكنولوجية الهائلة لها اثر كبيرة وفعال على الانماط السلوكية والشرائية على الاخص، وبالتالي فإن المستهلكين يسعون للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. إن هذا التكيف يؤثر بشكل كبير على طبيعة نقاط البيع المراد انشائها او اعتمادها (Internet Retailer, 2006. p.6). لذلك تحاول ادارة المبيعات ان تستجيب وتتكيف لهذه التغيرات من خلال عدة اتجاهات هي: (الصميدعي، 2008، ص99):

- الاتجاه نحو زيادة عدد نقاط البيع التي تتعامل معها المنظمة وذلك استجابة للطلب المتزايد فيه.
- الاتجاه نحو تقليص عدد نقاط البيع وذلك في حالة انحصاء او انخفاض الطلب.
- الاتجاه نحو دخول اسواق جديدة من خلال تصميم وانشاء نقاط جديدة تتناسب مع متطلبات الدخول الى اسواق داخلية وخارجية.

- الاتجاه نحو التنوع في انتاج وتسويق منتجات جديدة والتي تحتاج لإنشاء نقاط بيعية تتوافق مع طبيعة هذه المنتجات وخصائصها المختلفة التي تتميز بها هذه المنتجات، الأمر الذي يتطلب قنوات بيعية جديدة متخصصة لذلك.
- عدم قدرة النقاط البيعية الحالية للإستجابة لمتطلبات السوق والانتشار الجغرافي المطلوب.
- الاتجاه نحو التغيير في منظمة البيع والانتقال من نظام التوزيع المباشر الى نظام التوزيع غير المباشر او الجمع بين النظامين وذلك استجابة لظروف السوق والتغييرات الحاصلة فيه.
- الاتجاه نحو الاعتماد على وسائل وطرق التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالزبائن (مندوبي بيع، البيع الالكتروني، البيع بالبريد، الويب، الهاتف، التلفاز...).
- الاتجاه في تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة باعتماد نقاط بيع حديثة ومتطورة جداً بالشكل الذي يخفف ضغوط المنافسة ويتفوق عليها.
- الاتجاه نحو التغيير في اهداف المنظمة او اهداف التسويق وبالتالي اهداف ادارة المبيعات لمجاراة التغيرات في الظروف الداخلة والخارجة المحيطة.
- الاتجاه نحو ضغط التكاليف المتعلقة بانشاء وتصميم نقاط بيعية تلعب دوراً اساسياً ومهماً في ذلك بسبب التخوف من تأثيرها على اجمالي التكاليف وبالتالي على مستوى الاسعار وهو امر غير مرغوب خاصة في ظل المنافسة السعرية السائدة في الاسواق في الوقت الحاضر (Steiner, 2005, p.7).

## رابعاً: الأمور المؤثر على اختيار النقاط البيعية

العديد من الامور التي هي بمثابة اعتبارات او عوامل تؤثر على سلسلة نقاط البيع التي ترغب المنظمة اعتمادها من ناحة نوعها، عددها، مستوياتها، طولها.

على الرغم من الاختلاف الواضح بين المختصين بعدد تلك الامور الا ان هنالك شبه اتفاق على خمسة مجاميع من هذه الاعتبارات او العوامل ويمكن ايجازها بما يلي: (الصميدعي، ردينة، 2006، ص247):

**أ. الامور المتعلقة بالاسواق**

إن من اول الامور التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند اختيار سلسلة نقاط البيع هي الاعتبارات المتعلقة بالاسواق التي ترغب المنظمة التعامل معها. إن هذه الأمور والاعتبارات هي:

1. نوعية السوق:

إن هذا الامر يتعلق بنوع السوق هل هو سوق استهلاكي ام سوق صناعي. فإذا كان السوق استهلاكياً فإن المنظمة المنتجة تحتاج الى شبكة من نقاط البيع تكون بشكل عام قصيرة وغير متنوعة. أما في حالة كون المنتج استهلاكي وصناعي في وقت واحد فإن الامر يتطلب استخدام شبكة نقاط البيع يستخدم فيها اكثر من نوع من هذه النقاط.

2. سعة السوق:

اذا كان حجم او سعة السوق صغيراً فإن الامر لا يتطلب الاعتماد على شبكة واسعة وطويلة من نقاط البيع، السبب ان المنظمة تستطيع وفقاً لقدراتها من استخدام قواها البيعية في الاتصال وبيع منتجاتها مباشرة للمستهلكين كما يحدث عادة في حالة المنتجات الصناعية. أما في حالة السوق الكبير والواسع الانتشار فإن الامر يتطلب استخدام عدة شبكات واسعة ومتنوعة من نقاط البيع كما يحدث عادة في السلع الميسرة.

3. حجم الطلب:

ان مستوى وحجم الطلب المتوقع اذا كان كبيراً فإن هناك مبرراً لإنشاء نقاط بيعية للمنظمة، اما اذا كان مستوى وحجم الطلب قليلاً فمن المفضل الاعتماد على نقاط بيعية بسيطة.

4. النمط والعادات الشرائية:

إن اختيار النقاط البيعية يتأثر بالنمط والعادات الشرائية للمستهلك او المستخدم الصناعي ومدى استعددهم لبذل الجهود في الشراء، فمثلاً بعض المستهلكين يفضلون الاتصال مباشرة مع رجال البيع التابعين للمنظمة في نقاط بيعهم.

5. الكثافة السكانية:

تلعب الكثافة السكانية وتمركز المستهلكين او المشترين الصناعيين دوراً مهماً في انشاء او اختيار النقاط البيعية، فإذا تمركز المستهلكين في منطقة واحدة وقريبة فإنه يمكن اقامة نقطة بيع مركزية او الاتصال بهم مباشرة عن طريق القوى البيعية التابعة للمنظمة كما هو الحال في السلع الصناعية دون الحاجة لنقاط بيعية وسيطة. أما في حالة التباعد والانتشار في مناطق متعددة فإن الاعتماد على النقاط البيعية الوسيطة قد يكون امراً لا بد منه.

ب. الامور المتعلقة بطبيعة وانواع المنتجات

إن لطبيعة وانواع من خصائص ومواصفات مختلفة، الامر الذي يتطلب انشاء او اختيار النقاط البيعية المناسبة والتي تتلائم مع طبيعة ونوع هذه المنتجات. ان من اهم تلك الامور المؤثرة في انشاء واختيار النقاط البيعية هي:

1. سعر المنتج:

إن لقيمة وحدة المنتج اثر في اختيار نقاط البيع فكلما ارتفعت قيمة الوحدة الواحدة من المنتج المراد شراءه او بيعه كلما كان الاتجاه لإختيار نقاط بيعية قصير لها. على العكس من ذلك فكلما انخفضت قيمة الوحدة الواحدة من المنتج فإن نقاط البيع تتألف من عدد من نقاط بيعية وسيطة قد تكون طويلة ومتنوعة الاشكال مثل المنتجات سهلة المنال.

2. درجة حساسية المنتجات:

هناك العديد من المنتجات تتسم بكونها ذات حساسية بالظروف المناخية كالطقس والحرارة او النقل والخزن، لذلك فإنها قد تكون ذات عرضة للتلف والفساد (كالمواد الزراعية، منتجات الالبان، اللحوم..) او للكسر (كالزجاج، الالمنيوم...) الامر الذي يتطلب بالنسبة للنوع الاول من المنتجات نقاط بيعية قصيرة لتوصيلها الى المستهلك النهائي بأسرع وقت، اما بالنسبة للنوع الثاني فإن من مهام النقاط البيعية توفير وسائل النقل والخزن المناسب التي تحافظ على هذه المنظمات من اي تلف او كسر.

3. حجم ووزن المنتج:

ان المنتجات ذات الحجم والوزن الكبير تتطلب نقاط بيعية مباشرة لغرض ايصالها الى المستهلك النهائي او تاجر التجزئة الامر الذي يتطلب نقاط بيعية قصيرة، والعكس صحيح بالنسبة للمنتجات ذات الاحجام الخفيفة.

4. المواصفات التقنية والفنية للمنتج:

إن المواصفات التقنية والفنية للمنتج تؤثر على طبيعة النقاط البيعية التي يجب أن تتلاءم مع هذه المواصفات، وبشكل عام فإن المنتجات ذات التقنيات التكنولوجية العالية تميل نقاطها البيعية للمباشر، بينما المنتجات قليلة المواصفات فإن نقاط بيعها تميل نحو النقاط الوسيطة (غير مباشر).

5. الامور المتعلقة بجدوى انشاء النقاط البيعية:

هناك الكثير من الامور المتعلقة بجدوى انشاء النقاط البيعية التي لا بد ان تدرس بشكل معمق، حيث هذه المسألة ذات اهمية في قرار الانشاء، لذلك فإن المنظمة وادارة مبيعاتها لا بد ان تدرس ما يلي:

- المبيعات المتوقعة لكل نقطة بيعية: المبيعات المتوقعة مؤشراً اساسياً لعملية الانشاء والاختيار للنقاط البيعية، فالنقطة البيعية ذات المبيعات المتوقعة المرتفعة هي التي تقع في دائرة اهتمام ادارة المبيعات والتي يتم اعتمادها بالتالي.. اما النقطة البيعية ذات المبيعات المتوقعة المنخفضة فإنها لا تشكل حافزاً لإعتمادها من قبل الادارة المسؤولة عن ذلك.
- التكاليف المتوقعة لإنشاء كل نقطة بيعية: ان حجم التكاليف والانفاق يشكل عاملاً حاسماً في عملية انشاء واختيار النقاط البيعية البديلة، فالنقطة البيعية ذات الكلفة العالية لا تمثل عاملاً مشجعاً لاختيار، بل بالعكس فإنها تكون بعيدة عن البدائل المفضلة لدى ادارة المبيعات، بينما النقطة ذات الكلفة منخفض تكون ضمن خيارات ادارة المبيعات للمفاضلة بينها.
- توفر نقاط بيعية وسيطة: الواقع العملي يشير الى ان ادارة المبيعات تفاضل بين العائد على الاستثمار المباشر في انشاء نقاط بيعية ناجحة لها وبين الاعتماد

على نقاط بيعية وسيطة، لما تقدمه هذه الاخيرة من كلف اقل وخدمات متعددة لمنتجات المنظمة، لذلك فإن ادارة المبيعات تميل نحو النقاط الوسيطة كبديل ناجح لبيع منتجات الانتشار الجغرافي لمثل هذه النقاط الوسيطة.

**ج. الامور المتعلقة بالبيئة المحيطة**

العوامل البيئية لها اثر كبير في انشاء واختيار النقاط البيعية التي تعتمدها المنظمة وادارة مبيعاتها، ان هذه الامور تتلخص بما يلي:

1. طبيعة المنافسة السائدة:

مما لا شك فيه تلعب المنافسة من اثر كبير على مجمل الاستراتيجيات التسويقية لأي منظمة ومنها مسألة انشاء واختيار النقاط البيعية، في المنظمات ذات الامكانيات العالية فإنها يمكن ان تنافس مع المنافسين من خلال انشاء واختيار نقاط بيعية مباشرة او وسيطة قادرة على الصمود امام المنافسين واختراق اسواقهم.

2. الظروف الاقتصادية السائدة:

الظروف الاقتصادية السائدة كحالة الانتعاش، الكساد، التضخم، تؤثر بشكل مباشر في انشاء واختيار النقاط البيعية التي يجب ان تتلائم مع طبيعة هذه الظروف وتاثيرها على المبيعات.

## خامساً: خطوات تصميم واختيار النقاط البيعية

إن منظمات الاعمال تواجه بيئة ديناميكية معقدة تتطلب اعتماد اسس واضحة ومتينة قادرة على الاستجابة السريعة على التغيرات البيئية وخاصة فيما يتعلق بالسوق (هيكلة السوق، المنافسة وشدتها، المؤشرات الاقتصادية بالدخل والقوة الشرائية، مؤشرات الطلب..) والمستهلكين (حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم ومؤشراءتهم الديمغرافية والسلوكية..)، ان مثل هذه الامور تتطلب قرارات حاسمة في تصميم واختيار النقاط البيعية وفائقة القدرة على التكييف بشكل يسمح للمنظمة وادارة مبيعاتها الاستجابة السريعة و الملائمة (Waston & Morton, 2006, p.101).

إن من القضايا المهمة والبالغة الحيوية والتي تشكل مشاكل امام منظمات الاعمال وخاصة الجديدة منها او ذات الراسمال المحدود هي:

- تحديد مناطق البيع في سوق او في اسواق محدودة.
- تحديد الوسائل والكيفية التعامل مع الزبائن من خلال:
  - نقاط بيعية مباشرة.
  - نقاط بيعية وسيطة قادرة على خدمة منتجات المنظمة.
  - ايجاد هذه النقاط الوسيطية التي تتناسب مع اتجاهات واهداف المنظمة البيعية.
  - كيفية التوسع من الاسواق الصغيرة الى الاكبر.

على ضوء ذلك فإن امام ادارة المبيعات عدة قرارات تتعلق بتصميم واختيار النقاط البيعية وهي:

- قرار البيع من خلال سلسلة او شبكة من النقاط البيعية تابعة للمنظمة.
- قرار البيع من خلال نقاط بيعية وسيطة في احد قطاعات السوق او في قطاعات متعددة.
- قرار البيع في جميع القطاعات السوقية المتاحة.
- قرار توسيع واضافة موقع او مواقع على شبكة الانترنت للبيع المباشر الى المستهلكين اللذين قد يصعب الوصول الى نقاط البيعية للمنظمة.

إن قرارات تصميم واختيار النقاط البيعية يتطلب العديد من الخطوات الواجب اعتمادها للوصول الى اختيار النقاط البيعية الاكثر فعالية وكفاءة في تحقيق الاهداف البيعية للمنظمة، ان هذه الخطوات هي (Murphy, Dacin and Ford , 2004, p.127 – 143):

- تفحص مدى الحاجة لتصميم واختيار نقاط البيع.
- تحديد اهداف نقاط البيع وتنسيقها مع الاهداف البيعية والتسويقية للمنظمة.
- تحديد النقاط البيعية ضمن البدائل المتاحة.

**أ. تفحص مدى الحاجة لتصميم واختيار النقاط البيعية**

إن تفحص الحاجة لتصميم واختيار النقاط البيعية امر يتضمن تحليل ما يلي (Brashear, Boles, Bellenger and Brooks, 2004, p.189) (Byrnes, 2004, p.71):

واستراتيجية التسويق للمنظمة. من اجل الوضع السليم للأهداف واستراتيجيات النقاط البيعية، فإن على مدراء المبيعات ان يكونوا على دراية ومعرفة بما يلي:

1. تحديد الاهداف والاستراتيجيات البيعية والتسويقية والتي يجب ان تكون من الاهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
2. على ضوء النقطة الاولى يتم تحديد النقاط البيعية بشكل واضح وضمن اهداف ادارة المبيعات.
3. التحقق من ان الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بنقاط البيع متلائمة ومتوافقة مع الاهداف الاخرى لأنشطة المنظمة.

وفقاً لما تقدم فإن على منظمة الاعمال من ان تحدد اهداف النقاط البيعية بالنسبة لمستويات خدمة الزبون المستهدفة. إن مثل هذا الامر يتطلب التحديد الدقيق لعدد القطاعات ومستويات الخدمات الاضافية التي تقدمها من خلال كل نقطة بيعية وفقاً لمتطلبات وحاجات كل قطاع من القطاعات، واي منها افضل لكل قطاع مع الاخذ بنظر الاعتبار مستوى التكاليف المترتبة على ذلك بالشكل الذي يحقق ادنى كلفة للنقطة البيعية من اجل تحقيق متطلبات المستهلكين، من جانب آخر اهداف تصميم وانشاء واختيار النقاط البيعية تتأثر بعوامل متعددة داخلية وخارجية.

**ج. تحديد البدائل المتاحة للنقاط البيعية**

إن تحديد البدائل المتاحة للنقاط البيعية يعتمد على المفاضلة ما بين ما متوفر من بدائل استناداً الى الخطوتين السابقتين، حيث يقوم مدراء المبيعات بالاعتماد على عدة ابعاد لمعرفة اي من تلك البدائل افضل، وهذه الابعاد هي:

1. القوى البيعية للمنظمة.
2. المسؤولية المشتركة للقوى البيعية.
3. توفر النقاط البيعية الوسيطة.

**1. القوى البيعية للمنظمة:**

إن هذا البعد يتضمن ما يلي: (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص703).

- الاتجاه نحو الشبكات المباشرة من خلال تطوير وتوسيع القوى البيعية العائدة للمنظمة.
- الاتجاه نحو تحديد القوى البيعية الخارجية الى المناطق المختلفة وجعلهم يتصلون بالمستهلكين المحتملين والمستهدفين في المناطق التي يزاولون انشطتهم البيعية فيها.
- الاتجاه نحو تطوير قوى بيعية مستقلة للمنظمة (خاصة بها) لمختلف المنتجات التي تتعامل بها هذه المنظمة.
- الاتجاه نحو تطوير عملية البيع عبر الهاتف والتي يتولاها اعضاء من قوى بيعية داخلية وذلك للتعامل مع منظمات صغيرة او متوسطة الحجم عبر الهاتف.
- الاتجاه نحو تطوير عملية البيع عبر البريد والبريد الالكتروني.
- الاتجاه نحو التوسع بالبيع من خلال شبكة الانترنت وذلك بتطوير مواقع للمنظمة على الويب.
- الاتجاه نحو جعل التسويق الالكتروني من الاولويات الواجبة التطوير والعمل من خلاله.

2. المسؤولية المشتركة للقوى البيعية:

إن المسؤولية المشتركة للقوى البيعية وخاصة الوسيطة منها هي عبارة عن اتفاقات تتم بين ادارة المبيعات في المنظمة وسلسلة او شبكة نقاط البيع المتعاملين مع هذه الادارة، واللذين يوافقون ويلتزمون بالشروط الموضوعة و المتفق عليها. إن هذه الموافقة والالتزام تشمل كل ما يتعلق بسياسات البيع، شروط البيع، خدمة المنتجات، حقوق القطاعات السوقية او المناطق، مستوى الخدمات قبل وبعد البيع، مستوى الخدمات الاضافية...، لذلك يتوجب على ادارة المبيعات ان تضع شروطها بشكل واضح ودقيق خاصة اسعار البيع، الخصومات المقدمة، مستوى الخدمات والخدمات الاضافية الواجب تقديمها للزبائن.

إن مثل هذا الوضوح في الشروط تضع كل نقطة بيعية ضمن مسؤولياتها واطار عملها في المناطق المتفق عليها، وفي نفس الوقت يجب ان يتحدد نوعية المنتجات والخدمات المقدمة والواجبات المتبادلة تحديداً دقيقاً وبعناية فائقة مما يسهل حصر مسؤولية

كل عضو في النقطة البيعية، الامر ينعكس حتماً على الاداء الجيد والكفؤ والذي يخدم اهداف المنظمة وبنفس اهداف اعضاء النقاط البيعية وخاصة الوسيطة منها.

3. توفر النقاط البيعية الوسيطة:

توفر نقاط بيعية وسيطة يعطي للمنظمة وادارة مبيعاتها المرونة اللازمة للمفاضلة بينها بما يخدم اهداف هذه الادارة. إن هذا البعد يتضمن ما يلي:

- اختيار نقاط بيعية وسيطة كوكلاء للمنظمة المنتجة في مناطق او اسواق معينة يتعاملون بمنتجات مختلفة لبيع منتجات المنظمة وخدماتها. إن مثل هذا الامر يساهم بتقليل التكاليف المتعلقة بتصميم وانشاء النقاط البيعية العائدة للمنظمة وما يترتب عن ذلك من امور (المباني، القوى البيعية، وسائل العرض..) والتي هي ايضاً تشكل تكاليف عالية للمنظمة.
- إن هؤلاء الوكلاء او النقاط البيعية الوسيطة هم عبارة عن منظمات مستقلة غير تابعين للمنظمة ويتعاملون بتشكيلة واسعة من المنتجات المتشابهة والمنافسة لمنتجات المنظمة. الأمر الذي يستدعي وضع حوافز تفوق ما يقدمه المنافسين وذات ربحية جيدة بالنسبة لهم.
- قيام المنظمة وادارة مبيعاتها بتدريب وتأهيل هؤلاء على كيفية خدمة او دعم منتجات المنظمة في المناطق التي يعملون بها.
- قيام المنظمة وادارة مبيعاتها بدعم عملية الترويج لمنتجاتها وخاصة الجديدة منها.

## سادساً: معايير اختيار النقاط البيعية

الخطوة الاخيرة هي عملية الاختيار للنقاط البيعية الافضل للمنظمة ما بين البدائل المتوفرة. إن هذه العملية ذات اهمية بالغة لأن على نتائجها سيتم اعتماد النقاط البيعية التي سيتم إنشاءها او اختيارها والتي تحقق اهداف ادارة المبيعات وبالتالي المنظمة الطويلة المدى، لذلك فإن هذه العملية تخضع لعدة اسس او معايير ويمكن توضيحها بما يلي:

### أ. المعيار الاقتصادي Economic Criteria

يعتبر هذا المعيار من اهم المعايير التي تستطيع ادارة المبيعات استخدامه للمفاضلة ما بين النقاط البيعية المراد اختيارها، تستند هذه الطريقة على العائد على الاستثمار الذي يتوقع الحصول عليه في كل نقطة بيعية، وهذا يتم من خلال مقارنة حجم المبيعات المتوقعة والتكاليف المتوقعة اللازمة والمتعلقة بالاستثمارات المتوقعة لكل بديل (نقطة بيعية). إن هذه المقارنة تؤدي لتحديد الارباح المتوقعة لكل نقطة، فالنقطة ذات الربح العالي حتماً ستكون ضمن دائرة الاختيار.

تستخدم لهذا الغرض المعادلة التالية: (الصميدعي، 2007، ص)

$$R_i = \frac{S_i - C_i}{C_i}$$

حيث ان:

Ri: العائد على الاستثمارللنقطة البيعية (i)

Si: المبيعات المتوقعة للنقطة البيعية (i)

Ci: التكاليف المتوقعة للنقطة البيعية (i)

i: النقطة البيعية المراد اختيارها

مثال (1):

لدى ادارة المبيعات النية لإنشاء نقطة بيعية لإستهداف احد القطاعات السوقية و العمل فيه، ولدى القيام بدراسة هذا القطاع توفر لدى هذه الادارة بأن هناك اربعة نقاط بيعيـة هي (A, B, C, D) تمثل بدائل يتوجب اختيار احدهما: وقد توفرت المعلومات عن المبيعات المتوقعة للسنة القادمة وتكاليف المتوقعة لإنشاء نقطة بيعية وكما يلي:

- البديل الاول: النقطة البيعية A
  - قيمة المبيعات المتوقعة لهذه النقطة:

    10600 دينار
  - التكاليف المتوقعة لإنشاء هذه النقطة:

التكاليف المباشرة = 2000 دينار

التكاليف غير المباشرة = 400 دينار

- البديل الثاني: النقطة البيعية B.

- قيمة المبيعات المتوقعة لهذه النقطة:

13000 دينار

- التكاليف المتوقعة لإنشاء هذه النقطة:

التكاليف المباشرة = 2000 دينار

التكاليف غير المباشرة = 500 دينار

- البديل الثالث: النقطة البيعية C.

- قيمة المبيعات المتوقعة لهذه النقطة:

18000 دينار

- التكاليف المتوقعة لإنشاء هذه النقطة:

التكاليف المباشرة = 4000 دينار

التكاليف غير المباشرة = 1000 دينار

- البديل الرابع: النقطة البيعية D.

- قيمة المبيعات المتوقعة لهذه النقطة:

42000 دينار

- التكاليف المتوقعة لإنشاء هذه النقطة:

التكاليف المباشرة = 7000 دينار

التكاليف غير المباشرة = 2000 دينار

الحل:

بتطبيق معادلة العائد على الاستثمار: $R_i = \frac{S_i - C_i}{C_i}$

- البديل الاول: النقطة البيعية A:

$$R_A = \frac{S_A - C_A}{C_A}$$

$$R_A = \frac{10600 - (2000 + 400)}{(2000 + 400)}$$

$$R_A = \frac{10600 - 2400}{2400}$$

العائد على الاستثمار:

$$R_A = \frac{8200}{2400} = 3.4$$

- البديل الثاني: النقطة البيعية B:

العائد على الاستثمار:

$$R_B = \frac{S_B - C_B}{C_B}$$

$$R_B = \frac{13000 - (2000 + 500)}{(2000 + 500)}$$

$$R_B = \frac{13000 - 2500}{2500}$$

$$R_B = \frac{10500}{2500} = 4.2$$

- البديل الثالث: النقطة البيعية C:

$$R_C = \frac{S_C - C_C}{C_C}$$

$$R_C = \frac{18000 - (4000 + 1000)}{(4000 + 1000)}$$

$$R_C = \frac{18000 - 5000}{5000}$$

العائد على الاستثمار:

$$R_C = \frac{13000}{5000} = 2.6$$

- البديل الرابع: النقطة البيعية D:

$$R_D = \frac{S_D - C_D}{C_D}$$

$$R_D = \frac{42000 - (7000 + 2000)}{(7000 + 2000)}$$

$$R_D = \frac{42000 - 9000}{9000}$$

العائد على الاستثمار:

$$R_D = \frac{33000}{9000} = 3.66$$

من خلال النتائج يمكن ان ترتب البدائل (النقاط البيعية الاربعة) حسب الافضلية في تحقيق اعلى عائد على الاستثمار:

**جدول (1)**

| النقطة البيعية | العائد على الاستثمار | المرتبة |
|---|---|---|
| B | 4.2 | 1 |
| D | 3.66 | 2 |
| A | 3.4 | 3 |
| C | 2.6 | 4 |

على ضوء هذه النتائج فإن ادارة المبيعات ستقرر اختيار النقطة البيعية (B) لأنها تحقق اعلى عائد على الاستثمار.

**ب.معيار السيطرة او الرقابة Control Criteria**

تعمل ادارة المبيعات على تقييم عمل النقاط البيعية بشكل مستمر ودوري استناداً لمعيار الرقابة (كمية المبيعات، كمية الارباح، التكاليف، النمو والتوسع... الخ).

وتستطيع ادارة المبيعات السيطرة والتحكم بالعاملين في النقاط البيعية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق اهدافها. ان وضوح معايير الرقابة وفهمها تشكل عاملاً مهماً في اختيار النقاط البيعية، حيث ان السيطرة على النقاط البيعية يساهم في تحقيق ما ترغب ادارة المبيعات الوصول من غايات واهداف. فمثلاً اذا كان هدف ادارة المبيعات دخول سوق جديدة وعمل مناقلة ما بين القوى البيعية الى نقاط بيعية جديدة، فهنا يظهر الدور الفعال لمدير المبيعات في احكام السيطرة والتحكم على عملية المناقلة من خلال

تقييم رجال البيع واختيار الملائمين منهم للعمل الجديد الذي سيقومون به، وبنفس الوقت يحكم مدير المبيعات السيطرة على النقاط البيعية من خلال المتابعة المستمرة والاشراف المباشر، التوجيه والارشاد، تشخيص المعوقات والسلبيات لمعالجتها في الوقت المناسب.

ان النقاط البيعية التي سيتم اختيارها لا بد ان تخضع لسيطرة ادارة المبيعات حتى يمكن توجيهها بالاتجاه الصحيح وضمن ما ترغب هذه الادارة الوصول اليه للتوضيح، فمثلاً حددت ادارة المبيعات معيار الرقابة على النقاط البيعية من خلال كمية المبيعات المخطط لها، تحقيق الارباح المحددة في الخطط، التوسع بتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات، ومن خلال متابعة رجال البيع في النقاط البيعية استطاع مدير المبيعات ان يسيطر على تحقيق كمية المبيعات المخطط لها في ثلاثة اشهر الاولى ولكنه لم يستطيع السيطرة على كمية الارباح المحددة والسبب لأن تحقيق كمية المبيعات المراد الوصول اليها لا يمكن تحقيقه بسبب قيام المنافسين بتخفيض اسعار منتجاتهم المنافسة بشكل مفاجيء، الامر الذي جعل رجال البيع يطلبون من ادارة المبيعات اجراء تخفيض للأسعار منتجاتهم حتى يمكنهم من الوصول الى المبيعات المخططة والسيطرة على مبيعات جميع التشكيلات المعروضة من قبل المنظمة، فقد استجابت ادارة المبيعات لهذا المطلب وقد حددت ادارة المبيعات الاسعار والمبيعات المتوقعة وكذلك ما تم الوصول من مبيعات فعلية:

الجدول (2)

| تشكيلة السلع | كمية المبيعات المتوقعة (الالف الوحدات) | السعر المحدد للوحدة الواحدة (دينار) | السعر المقترح (دينار) | المبيعات الفعلية (الالف دينار) |
|---|---|---|---|---|
| أ | 100 | 530 | 499 | 110 |
| ب | 80 | 605 | 598 | 82 |
| ج | 200 | 400 | 399 | 199 |
| د | 90 | 650 | 629 | 92 |
| هـ | 70 | 520 | 499 | 78 |
| و | 20 | 610 | 599 | 23 |

إن قيمة المبيعات وفقاً للسعر المحدد والسعر المقترح يعكسها الجدول التالي:

جدول (3)

| السلع | قيمة المبيعات المتوقعة بالسعر الاول (دينار) | قيمة المبيعات المتوقعة بالسعر الجديد |
|---|---|---|
| أ | 53000 | 54890 |
| ب | 48400 | 49036 |
| ج | 80000 | 79401 |
| د | 58500 | 57868 |
| هـ | 36400 | 38922 |
| و | 12200 | 13777 |
| المجموع | 288500 | 293894 |

الارقام اعلاه تشير الى ان ادارة المبيعات استطاعت تحقيق اهدافها البيعية من خلال تحقيق كمية المبيعات المتوقعة والايرادات والارباح المخطط لها من خلال تغيير اسعار منتجاتها، وهذا يعود الى الرقابة الفعالة لمدير المبيعات على العاملين من رجال البيع في النقاط البيعية، احكام السيطرة على تلك النقاط، علماً بأن:

التكاليف الكلية = 211200 دينار

الارباح الفعلية = 293894 – 211200 = 92694 دينار

الارباح المتوقعة = 288500 – 211200 = 77300 دينار

الارباح الاضافية نتيجة لتغيير الاسعار واحكام الرقابة النقاط البيعية =

82694 – 77300 = 5394 دينار

إن احكام السيطرة على نقاط البيع قد حقق ارباح اضافية فوق ما هو مخطط له.

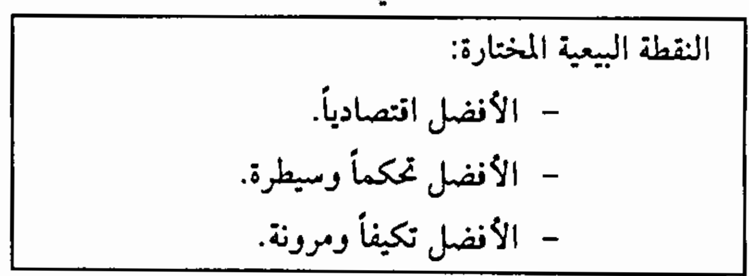
وعليه فإن معيار السيطرة يمثل عاملاً مهماً في عملية اختيار النقاط البيعية، لأن مثل هذه السيطرة والتحكم ضمانة اكيدة لتحقيق اهداف ادارة المبيعات والمنظمة.

**ج. معايير التكييف Adaptive Criteria**

تعمل المنظمة وادارة مبيعاتها في ظل ظروف بيئة خارجية متغيرة دائمة الحركة والتي تتطلب التكييف المستمر لمثل هذه الظروف والمتغيرات، ولما كانت مسألة انشاء

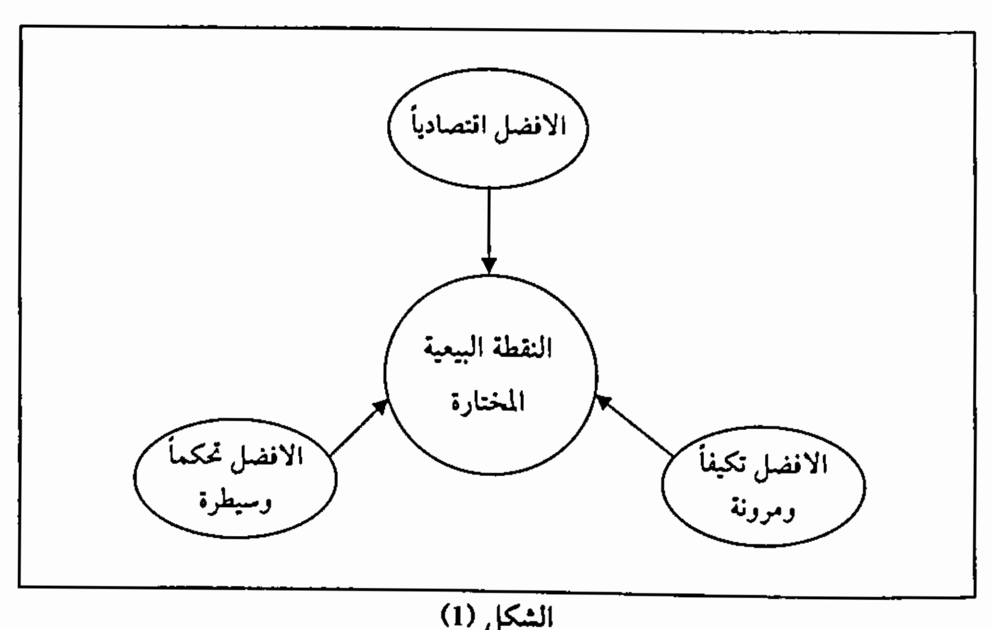
نقاط بيعية عائدة للمنظمة او اختيار نقاط بيعية وسيطة يمثل التزام طويل الامد بالنسبة للمنظمة وادارة مبيعاتها الامر الذي يتطلب مرونة عالية في التكييف في الظروف والمحافظة على هذه النقاط لفترة طويلة. لذا مسألة المرونة في اختيار النقاط البيعية يمثل اتجاهاً اساسياً عند اختيار تلك النقاط لأن المرونة هنا هي القدرة على التكييف السريع وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وطبيعة العمل داخل الاسواق.

لذلك فإن النقطة البيعية المختارة هي:



النقطة البيعية المختارة:

- الأفضل اقتصادياً.
- الأفضل تحكماً وسيطرة.
- الأفضل تكيفاً ومرونة.




**الشكل (1)**

**اختيار النقطة البيعية**

المرجع: إعداد المؤلفين.

## مراجع الفصل الرابع


1. الصميدعي، محمود، 2008، ادارة التوزيع، منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
2. Blythe, Tim, (2005), Sales & Key account Management, Thomson Learning – London.
3. www.consumpsycologit.com, (2006), Channels of distribution firm, Brand and Product Line Objectives.
4. Kahasaki Guy, (2006), Prinicipales of Marketing Distribution Decisions, www.knowthis.com, tutorials.
5. كوتلر فيليب، آرمسترونج جاري، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
6. Byrnes, Jonathan, (2004), Reconnect Sales Management Profitability, Harvard Business School.
7. Wikipedia, (2007), Distribution Business: the free Encyclopedia, Wikipedia Foundation, USA.
8. Anderson, Erin, (2005), Gaining Market Access: Managing channels of Distribution, INSEAD, MBA Program, 6th edition, N.J., Prentice –Hall Inc.
9. Internet Retailer, (2006), Top, 500, guidemax@vertical mebmedia.com.
10. Steiner, Robert, (2005), why economist we wrong to neglect and how steiners theory provides and explanation of important regularities, http// goiuthtxnext.com.
11. الصميدعي، محمود، ردينة، عثمان، (2006)، ادارة التسويق، المبادئ و الاسس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
12. Waston M.& Morton, J, (2006), Perfecting distribution channels, parcel shipping magazine distribution.
13. Murphy W., Dacin, P.A. and Ford N.M., 2004, Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces, Journal of the Academy of Marketing, Science, Volume, 32, No.2, Academy of Marketing Science, USA.

14. Brashear T.G., Boles, J.S & Bellenger, D.N. and Brooks, C, M, (2003), An Empirical Test of Trus-Building, Processes and Outcomes in sales, Manager – Salesperson, Relationships, Journal of Academy of Marketing, Volumes, 31, No.2 Academy of marketing Sciences, USA.
15. Zolthers A.A, Sinha, P and Zoltners, G, (2001). sales force performance, Anthomy F Dicio, The New York Times.
16. الصميدعي، محمود، (2007)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

# إدارة النقاط البيعية وقوى البيع

# Sales Point Management and Sales Forces

## الفصل الخامس

# إدارة النقاط البيعية وقوى البيع

# Sales Point Management and Sales Forces

### المقدمة Introduction

إن عملية تصميم و انشاء واختيار النقاط البيعية تؤدي لإقامة شبكة او سلسلة واسعة ومتنوعة من النقاط البيعية، ولكن المسألة المهمة و الحيوية كيفية ادارة هذه السلسلةبشكل فعال ويؤدي الى تحقيق الاهداف من وراء هذه العملية. إن عملية التصميم والانشاء والاختيار للنقاط البيعية تعتبر من العمليات المعقدة والبالغة الصعوبة والتي تحتاج الى الكثير من الجهود الحثيثة والمضنية لنجاحها وان الحكم على نجاح هذه العملية مرتبط بالكيفية التي يتم ادارتها بالشكل الصحيح و الكفؤ وان الجهود المبذولة في عملية التصميم والانشاء والاختيار تبقى مرهونة بالقدرة على نقل ما تم عمله الى واقع التنفيذ وادارة هذا التنفيذ بفعالية عالية عن طريقة الاداء الجيد والافضل والمرغوب من قبل ادارة المنظمة. لذلك فإن قدرة المنظمة وادارة مبيعاتها على ادارة هذه الشبكة او السلسلة من النقاط البيعية بكفاءة عالية هي المحك الحقيقي على سلامة ما يتم اعتماده من شبكة من النقاط البيعية وتوزيعها الجغرافي في الاسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة. ان الادارة السليمة لمثل هذه الشبكة من النقاط البيعية تحتاج الى خبرة وتأهيل لدى مدراء المبيعات بالإضافة للرؤيا الاستراتيجية التي لا بد ان تكون اتجاهاً وفهماً يؤمن به هؤلاء المدراء يعتبرونه مرشداً ودليل عمل. ان مثل هذه الرؤيا الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح لإدارة فعالة وكفوءة واداءاً مميزاً باتجاه تحقيق اهداف ادارة المبيعات، وبالتالي اهداف المنظمة.

ضمن الفلسفة التسويقية الحديثة فإن بناء علاقات مربحة مع الزبون ودائمة، حيث ان مفتاح هذه العلاقة هو انتاج قيمة ورضا ممتازين للزبون، وهنا تلعب النقاط

البيعية، باعتبارها هي نقطة الاتصال المحورية بالزبون، دوراً اساسياً في اقامة مثل هذه العلاقة باستمرارها (Mark & Gregw, 2005, p.11).

إن عروض التسويق التي تقدمها النقاط البيعية تتضمن خليطاً من المنتجات والخدمات الداعمة والاضافية، ومعلومات وتجارب تقدم للأسواق بهدف تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، الامر الذي يتطلب ادارة كفوءة لشبكة النقاط البيعية ومستوى عالي من المرونة و التكييف تبعاً للظروف البيئية دائمة التغيير.

في هذا الفصل سيتم تناول المواضيع التالية:

1. إدارة النقاط البيعية. المفهوم و الأهمية.
2. تنظيم وتنسيق انشطة النقاط البيعية.
3. الرقابة على أنشطة النقاط البيعية.
4. التدقيق التسويقي على المبيعات.
5. تقييم اداء النقاط البيعية.
6. تقويم اداء النقاط البيعية.

## أولاً: إدارة النقاط البيعية: المفهوم والاهمية

## Sales Point Management: concept and Importance

إن ادارة اي نشاط يعني فلسفة التخطيط والتنفيذ الموجهة ضمن الضوابط المتفق عليها والمعمول بها ضمن سلسلة الاجراءات التي يتم اتباعها للوصول الى الاهداف المحددة لهذا النشاط. وان هذا الوصف ينطبق على ادارة النقاط البيعية.

### أ. مفهوم ادارة النقاط البيعية

إن ادارة النقاط البيعية هي عبارة عن تلك الانشطة الادارية المهمة التي تهدف لتنفيذ المهام المتعلقة بإدارة المبيعات وبالاشراف عليها وصولاً لتحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. إن ادارة النقاط البيعية هي جزء مهم من ادارة المبيعات والتسويق التي تتعلق باتمام عملية التبادل التي هي أهم الاهداف الرئيسية للتسويق والمبيعات.

إن ادارة النقاط البيعية، كما يشير اليها (Bluerouds, 2005, p.83) على انها تتضمن كافة السياسات والاجراءات والتعليمات التي تضمنن تحقيق عملية التبادل

على الوجه الصحيح، وهذا يتم من خلال كسب رضا وولاء المستهلكين، في نفس الوقت خلق مستوى عالي من التعاون والتنسيق بين النقاط البيعية العائدة للمنظمة والنقاط البيعية الوسيطية العائدة لمنظمات اخرى تتعامل مع المنظمة في بيع وتسويق منتجاتها. على ضوء ذلك فإن ادارة النقاط البيعية عملية ادارية ذات ابعاد مختلفة. بهذا الصدد يشير كل من (الصميدعي، الساعد، 2007، ص38) إن كل عملية ادارية لا بد ان تتضمن عدة جوانب او ابعاد هي:

1. تخطيط البرامج.
2. التنفيذ.
3. تقييم وتقويم الاداء.

إن هذه الابعاد او الجوانب الثلاث توضح المحتوى الاساسي والتطبيقي لإدارة التسويق المتعلقة بالانشطة البيعية، في نفس الوقت فإنها تتطلب حتماً تنظيماً وتنسيقاً وتوجيهاً ورقابة على الجهود وصولاً الى الاهداف المنشودة (الصميدعي، 2008، ص 135).

إستناداً لما تقدم فإنه يمكن ان نحدد الاطار العام والمحتوى الذي يمكن ان تكون عليه ادارة النقاط البيعية:

- التخطيط للأنشطة وبرامج النقاط البيعية:

إن هذا التخطيط يتضمن تحديد الاهداف، وضع السياسات، والاجراءات وفقاً لـ:

- امكانيات المنظمة وادارة مبيعاتها المالية والبشرية.
- الطاقات الانتاجية المتاحة وخطوط الانتاج وتنوعها.
- الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة وبضمنها الاستراتيجيات البيعية.
- اختيار السياسات والاجراءات والبرامج التي تحقق افضل وسيلة لبلوغ الاهداف البيعية.
- الظروف البيعية الخارجية والمتعلقة بالاسواق، المنافسة، المستهلكين.

- مرحلة التنفيذ:

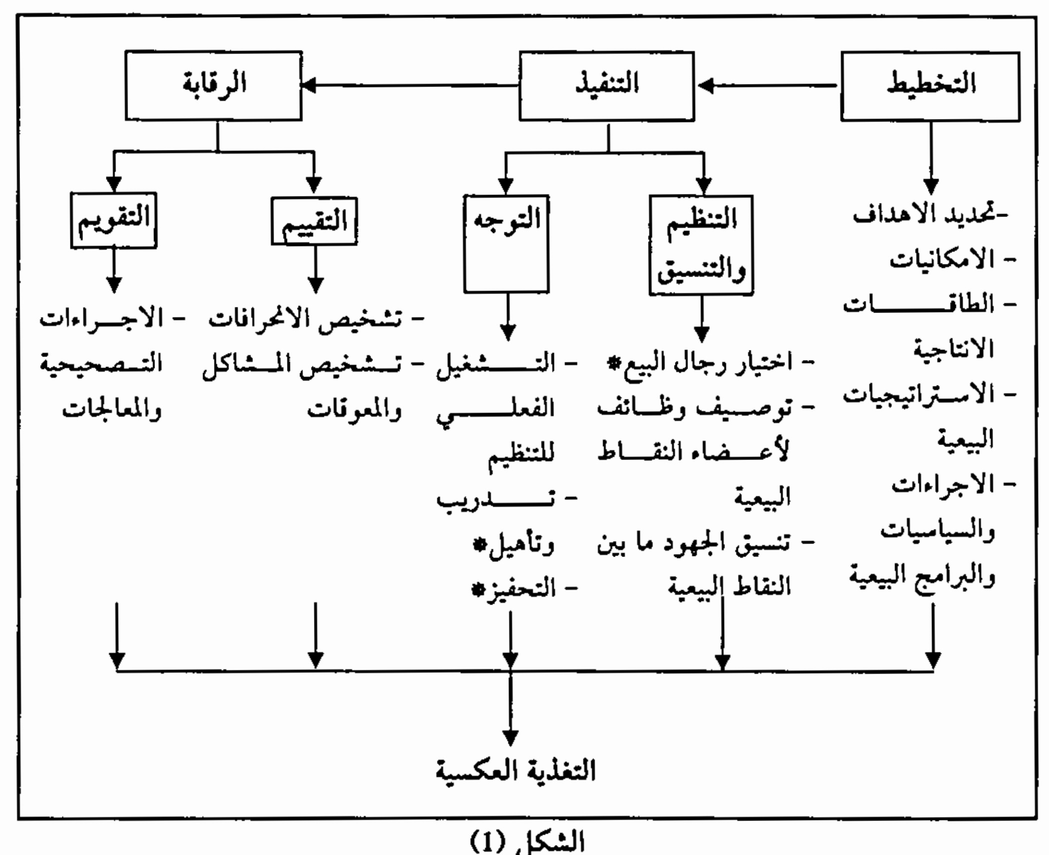
وتتضمن كافة الوسائل الممكنة والمتاحة لنقل التحطيط الى الواقع العملي او التنفيذ وهذا يتم من خلال:

- وضع التنظيم المناسب لكل نقطة بيعية بشكل يتناسب مع حجم المبيعات المتوقع ومستوى الخدمات المزمع تقديمها.
- تهيئة القوى البيعية المناسبة لذلك.
- تنسيق الجهود ما بين النقاط البيعية.
- التوجه لتنفيذ المهام لكل عضو في النقطة البيعية.

• **الرقابة:**

وتتمثل بالرقابة على الاداء وفقاً لما هو مخطط له وهي تشمل مسألتين:

- تقييم الاداء ومعرفة نقاط الضعف والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وتشخيصها بشكل صحيح وسليم.
- التقويم وتشمل على المعالجات والتصحيح الاخطاء او الانحرافات وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تقف عائقاً امام التنفيذ السليم.




الشكل (1)

الابعاد الثلاث لإدارة النقاط البيعية.

المرجع: اعداد المؤلفين

**ب.أهمية ادارة النقاط البيعية**

تعتبر القرارات المتعلقة بإدارة النقاط البيعية ذات أهمية بالغة لأن تأثيرها يأخذ ابعاد متعددة خاصة ما يتعلق بالتكاليف، الاسعار، التنوع في تقديم المنتجات والخدمات، بناء علاقات زبون مربحية وادارتها على المدى البعيد... إن المشكلة الاساسية التي تواجه قرارات ادارة المبيعات فيما يتعلق بالنقاط البيعية هي مسألة التكاليف لكل نقطة المنظمة، فأي ارتفاع بهذه التكاليف معناه ارتفاع باسعار المنتج النهائي وما لهذه من اثر على كمية المبيعات نظراً للعلاقة العكسية بين الاسعار والكمية المطلوبة

(* ) سيتم تناول كل من اختيار رجال البيع، التدريب والتأهيل، التحفيز في فصول مستقلة فيما بعد، ذلك سوف لم يتم التطرق اليهم في هذا الفصل.

لأغلب المنتجات... إن انعكاس التكاليف ليس فقط على النقاط البيعية التابعة للمنظمة بل ايضاً لشبكة النقاط البيعية الوسيطة التي تتعامل بمنتجات المنظمة، لذلك فإن اي قرار يتعلق بتغطية التكاليف لا بد ان تتناسب مع جودة المنتج ومستوى الخدمات المقدمة سواء من النقاط البيعية التابعة للمنظمة او النقاط البيعية الوسيطة (Christophes, 2007, p.114). إن اهمية ادارة النقاط البيعية تتجلى من خلال النقاط التالية: (Byrnes, 2004, p.92)، (-Aduloju & Dughesan, 2009, p.210 217)، (Margen, 2007, p.27):

1. تحديد المهام الوظيفية للنقاط البيعية وتشمل مهام كل عضو في التغطية البيعية، مسؤولياته وواجباته ونطاق عمله التي يضطلع به، وكذلك السلطات اللازمة للتنفيذ.
2. تحديد الاهداف البيعبة كل نقطة بيعية ضمن الاهداف العامة لإدارة المبيعات.
3. تحديد مستوى التنظيم والتنسيق لأنشطة النقاط البيعية بشكل واضح لمنع التشابك والتداخل بين وظائف رجال البيع في كل نقطة بيعية.
4. تحديد تشكيلة المنتجات الواجب توفرها وفقاً لحاجات الزبائن وخاصة المنتجات ذات الطلب العالي وكذلك السريعة الدوران.
5. تحديد مستوى الخدمات والخدمات الاضافية والواجب تقديمها في كل نقطة لخلق صورة جيدة عن المنظمة ووصولاً لتحقيق الرضا والولاء لدى المستهلكين للتعامل مع هذه المنظمة ونقاط بيعها.
6. المحافظة على مستوى المبيعات وزيادتها والتي تنعكس على الحصة السوقية للمنظمة.
7. تحديد الوسائل اللازمة للمحافظة على الحصص السوقية للنقاط والجهود من خلال التميز في تقديم المنتجات وخدمة الزبائن قياساً بالمنافسين.
8. تحديد مستوى المخزون السلعي الواجب توفره في كل نقطة بيعية استناداً الى المبيعات الحالية والسابقة ومستوى الطلب المتوقع ضمن الحدود الجغرافية النقطة البيعية.
9. تحديد نقطة اعادة الطلب من اجل ديمومة عمل النقطة البيعية لتلافي النقص في مواجهة طلب الزبائن المحتمل.

10. اختيار القوى البيعية المؤهلة للعمل في هذه النقاط وتدريبهم وتحفيزهم بالشكل الذي يضمن الاداء الجيد والكفؤ.
11. الاهتمام بالعروض التسويقية، وسائل عرض المنتجات، الديكورات وتنظيم عرض المنتجات، والوسائل الخاصة بانتقال الزبائن في داخل النقطة البيعية.
12. استخدام الوسائل اللازمة للترويج للمنتجات المعروضة في النقطة البيعية.
13. تحديد حاجات ورغبات المستهلكين في مناطق عمل هذه النقاط ومؤشراتهم الديمغرافية والسلوكية والشخصية.
14. اقتراح تحديد الاسعار للمنتجات التي تتعامل بها هذه النقاط البيعية وفقاً للقدرات الشرائية للمستهلكين.
15. تحديد شروط البيع: الخصومات، والسماحات، التسليم، الضمان، وفقاً لطبيعة المستهلكين في مناطق عمل هذه النقاط البيعية.
16. تحديد نطاق الاشراف والتحكم والمتابعة لعمل القوى البيعية في هذه النقاط البيعية والرقابة عليهم.
17. اقامة علاقات زبون طويلة المدى و استثمار قيمة الزبون.
18. تحديد الزبائن الاكثر ولاءً وربحياً للمنظمة لإقامة علاقات طويلة المدى معهم.
19. تقديم التسهيلات اللازمة لإتمام عملية التبادل (الشراء).
20. تقليل مخاطر انخفاض المبيعات من خلال اتباع الوسائل المشجعة على الشراء من قبل الزبائن.

### ثانياً: تنظيم وتنسيق انشطة النقاط البيعية

إن اداء وكفاءة عملية ادارة النقاط البيعية يرتبط بقدرة ادارة المبيعات في تنظيم وتنسيق شبكة وسلسلة النقاط البيعية بالطريقة التي تؤدي الى توفر المنتجات وتدفقها بشكل دائم ومستمر حيث يكون هناك طلباً عليها. إن تنظيم عملية ادامة توفر المنتجات في النقاط البيعة تتطلب هيكيلة تنظيمية فاعلة ومسيطر عليها بالاضافة

لفعالية الجهود والادوار للأفراد والنقاط البيعية المنتشرين في هذه النقاط البيعية (Arun & Nikolaos, 2007, p.249).

إن عملية تنظيم وتنسيق انشطة واعمال النقاط البيعية يستند على نوع شبكة وسلسلة النقاط البيعة ومدى انتشارها الجغرافي، فكلما كانت هذه الشبكة والسلسلة قصيرة ومحدودة الانتشار وذات مستويات قليلة كلما كانت هذه العملية سهلة واقل تعقيداً، مما لو كانت هذه الشبكة والسلسلة طويلة وذات انتشار واسع ومتعددة المستويات، فإن هناك الكثير من الصعوبات والتعقيد في عملية هيكلية وتنظيم انشطة هذه النقاط البيعية وتنسيقها بما يخدم الاهداف البيعية للمنظمة وادارة مبيعاتها.

إن اقامة شبكة واسعة وسلسلة متعددة من النقاط البيعية يهدف الى تغطية الاسواق المختلفة حيث يوجد طلب على منتجات المنظمة. من الواضح بأن تشعب انشطة النقاط البيعية وانتشارها الجغرافي للأسواق متعددة ومتباعدة، يحتاج لعملية تنظيمية وتنسيقية رفيعة المستوى والدقة.

إن هذه المسألة ليست بالسهولة الذي قد يتصورها البعض، والسبب يعود الى البعدين التالية:

أ. المشاكل التي تواجه عملية التنظيم والتنسيق.

ب. العوامل المؤثرة على عملية التنظيم والتنسيق.

**أ. المشاكل التي تواجه عملية التنظيم والتنسيق**

في الواقع هناك الكثير من المشاكل التي تواجه عملية تنظيم وتنسيق انشطة النقاط البيعية والتي تشكل معوقات امام ادارة المبيعات لا بد من تفهمها وثم معالجتها بالطرق العلمية والعملية حتى تنجح هذه العملية وتعطي ثمارها ( Zolthers, Sinha and Zoltners, 2006, p.81-89):

**1. عدم تجانس وتعقيد الاسواق:**

ادارة المبيعات تواجه اسواقاً غير متجانسة ومتباينة في مؤشراتها الهيكلية من ناحية طبيعة المستهلكين، خصائصهم الديمغرافية والسلوكية والشخصية، فمثلاً هناك

مستهلكين كبار ذو امكانيات مادية كبيرة جداً وبالتالي فإن لهم احتياجات متعددة ومعقدة وخاصة، لا بد من توفيرها في النقاط البيعية المتواجدة في مناطق تواجدهم، في حين هناك مستهلكين صغار ذو امكانيات مادية ضعيفة وبالتالي فإنهم ذو حساسية عالية لأسعار المنتجات الامر الذي يتطلب المرونة اللازمة للتعامل معهم من قبل قوى البيع في النقاط البيعية.

- التباين في الحاجات والمتطلبات المختلفة للمستهلكين داخل الاسواق.
- درجة الحساسية للأسعار.
- التسليم: قسم من المستهلكين يرغبون في التسليم الفوري للمنتجات التي تم شرائها، بينما آخرون لا يعطون اهمية لذلك.
- المعلومات: قسم من المستهلكين يحتاجون كم كبير من المعلومات قبل الشراء بينما آخرون لا يعرون اهمية لذلك.
- شروط البيع: قسم من المستهلكين يرغبون بشروط بيع وفقاً لما يفضلونه هم، بينما آخرون لا يهتموا بهذا الموضوع بهذه الدرجة.
- مستوى الخدمات والخدمات الاضافية: قسم من المستهلكين يبحثون على مستوى عالي من الخدمات المقدمة ويعطوها اهمية كبرى في قرارات شرائها، بينما قسم آخر لا يهتمون بهذا الموضوع بنفس درجة الاهمية.
- تحديات المنظمات المنافسة وقوة تلك المنافسة.

2. عدم تجانس المنتجات وتعقيدها:

ان منتجات المنظمة التي تعرضها في النقاط البيعية يمكن ان تتصف بعدم التجانس او التعقيد، ان الاسباب لهذا عدم التجانس هي:

- الاسواق.
- الصناعة.
- المناطق الجغرافية.

3. حجم المبيعات (المشتريات):

إن مستوى المشتريات من قبل المستهلكين يشكل عامل مهم يؤثر على النقاط البيعية، بشكل عام فإن مشتريات المستهلكين قد يكون كبيراً وهذا يحتاج الى جهود كبيرة في تنظيم وتنسيق الانشطة المختلفة لقوى البيع بسبب اعداد العاملين في النقاط البيعية. أما اذا كانت المشتريات قليلة فإن هذه المسألة لا تاخذ تلك الجهود في التنظيم والتنسيق بسبب قلة العاملين في تلك النقاط البيعية.

4. عدم تجانس وتعقيد القوى البيعية:

قوى البيع هي عبارة عن افراداً ذو خلفية ثقافية، اجتماعية،سلوكية وشخصية مختلفة، والذي ينعكس على مستوى الاداء داخل النقاط البيعية، الامرالذي يتطلب جهوداً من قبل مدير المبيعات او المسؤولين عن هذه النقاط البيعية لتهذيب سلوك هؤلاء العاملين وتنظيمه بشكل لا ينعكس سلباً على نظرة المستهلك للمنظمة ونقاط البيع التابعة لها.

5. عدم تجانس الانشطة وتعقيدها:

هناك الكثير من الابعاد التي تخلق عدم تجانس الانشطة داخل النقاط البيعية وهي:

- الانشطة الرئيسية والمساعدة.
- المبيعات الجديدة/ الصيانة.
- البحث عن الزبائن ووسائل الاتصال بهم.
- اماكن العمل محلية او خارجية.
- التخصص، التأهيل.
- المهارة والخبرة والكفاءة في الاداء.
- التوزيع والتحويل.

6. بناء علاقات زبون:

تمثل استراتيجية تسعى كل منظمة لإعتمادها وهي اساس خلق الولاء لدى الزبائن للتعامل مع منتجات المنظمة وتعتبر النقاط البيعية والعاملين فيها من

القوى البيعية حجر الاساس والنقطة المركزية للإتصال بالزبون واقامة مثل هذه العلاقة الطويلة الامد.

### ب. العوامل المؤثرة على عملية التنظيم والتنسيق

لكي تكون عملية التنظيم و التنسيق للنقاط البيعية والقوى العاملة فيها عملية فاعلة وكفؤة، فإن على ادارة المبيعات دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في تلك العملية والتي تتلخص بما يلي:

1. حجم الانشطة وتنوعها داخل كل نقطة بيعية.
2. حجم شبكة وسلسلة النقاط البيعية ومستوياتها.
3. مستوى التعقيد وعدم التجانس في الاسواق.
4. حاجات ومتطلبات المستهلكين ومؤشراتهم الديمغرافية والسلوكية، الشخصية.
5. التمركز الجغرافي والكثافة السكانية في الاسواق التي تعمل فيها النقطة البيعية اي حجم السوق كبيراً كان ام صغيراً.
6. طبيعة المنتجات من ناحية: التنوع، التجانس، التعقيد، التخصص.
7. الاهداف البيعية لإدارة المبيعات والنقاط البيعية.
8. القوى البيعية من ناحية: التخصص، المؤهل، الخبرة، المهارة، الكفاءة في الاداء.
9. حجم المبيعات المتوقعة وحصة كل نقطة بيعية منها.
10. الانتشار الجغرافي للنقاط البيعية ضمن استراتيجية التغطية للأسواق.
11. امكانية الرقابة والتحكم والسيطرة على الانشطة في هذه النقاط البيعية وكذلك للقوى البيعية.
12. حجم الطلب المتوقع لكل نقطة بيعية.
13. التكاليف المترتبة على تنفيذ الانشطة البيعية والترويجية في كل نقطة ورجل بيع، ومقارنته مع الايرادات المتوقعة لهم.
14. حدود ومهام كل نقطة بيعية وكل عضو فيها، والسلطة الممنوحة له.

### ج. جوهر عملية تنظيم وتنسيق النقاط البيعية

إن جوهر عملية تنظيم وتنسيق انشطة النقاط البيعية والعاملين تتخلص بما يلي:

1. جوهر عملية التنظيم:

تهدف عملية تنظيم النقاط البيعية الى:

- تحديد نطاق العمل: ويقصد به تحديد الاطار العام لكل وظيفة داخل النقطة البيعية من خلال توصيف تلك الوظيفة بتحديد المهام والواجبات الموكلة لكل عامل فيها وكذلك حدود السلطة الممنوحة لمزاولة تلك الواجبات.
- تحديد العلاقات التنظيمية داخل النقاط البيعية: إن احد الاسس لعملية التنظيم هي تحديد نطاق العمل هي تحديد العلاقات التنظيمية الداخلية بين مجاميع العمل في كل نقطة من النقاط البيعية. إن هذه العلاقات التنظيمية تأخذ شكلين او اتجاهين هما:
  - الاتجاه الرأسي: اي العلاقات الرأسية بين المستويات المختلفة من الاعلى الى الاسفل.
  - الاتجاه الافقي: وهي العلاقات بين مجاميع العمل في مستوى واحد داخل النقطة البيعية الواحدة.

2. جوهر عملية التنسيق:

إن جوهر عملية أي تنسيق تتلخص بما يلي:

- منع التداخل بين مختلف الوظائف والقائمين عليها على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم الوظيفية.
- منع حدوث الازدواجية في وظائف العاملين داخل النقاط البيعية وبين المستويات المختلفة.
- خلق مناخ تنظيمي يساعد على انسيابية عالية في تنفيذ المهام والواجبات ويمنع اي احتكاك يؤثر على عملية التنفيذ.

- حصر المسؤولية بالعاملين بشكل واضح ودقيق وبالتالي يسهل عملية الرقابة على الاداء.
- التنسيق عملية مكملة للعملية التنظيمية والتي تساعد على منع الارتباك والارباك في تنفيذ المهام كل وفق لما محددة له دون تشابك في الوظائف.

## ثالثاً: الرقابة على انشطة النقاط البيعية

من المعايير المهمة لإختيار النقاط البيعية هي درجة السيطرة والتحكم على هذه النقاط، وهذا يعني القدرة على الرقابة على مختلفة الانشطة والافراد العاملين في هذه النقاط البيعية. حيث ان الرقابة تعني جميع الوسائل التي يمكن اتباعها لمعرفة مدى انجاز أي مستوى اداري (مديرية، قسم، وظيفة..) ضمن الهيكل التنظيمي للخطط المرسومة وفقاً لما هو مطلوب او محدد له في هذه الخطط، وكذلك تشخيص الانحرافات عن المسار الصحيح للإنجاز ومعالجته بشكل سريع لضمان السير بالاتجاه الصحيح والمرسوم.

### أ. مفهوم الرقابة على المبيعات

إن الرقابة على المبيعات والنقاط البيعية لا تخرج عن الرقابة التسويقية بل انها جزءاً اساسياً وحيوياً فيها. لذلك فإن جوهر مفهوم الرقابة واحد مهما اختلفت الانشطة التي تزاولها المنظمة (تسويقية وبيعية، انتاجية، مالية).

تحتل الرقابة على المبيعات اهمية استثنائية والسبب يعود لكون المبيعات تمثل النشاط الاساسي والحيوي والمركزي باعتباره مصدر الايرادات والارباح التي تهدف المنظمة الوصول اليها.

على ضوء ما تقدم فإن مفهوم الرقابة على المبيعات وبضمنها النقاط البيعية التي تتم من خلالها عملية التبادل (بيع وشراء) لا تخرج عن كونه تلك العملية التي يتم من خلالها التأكد من ان الانشطة البيعية تنفذ حسب المخطط لها وفقاً لمعايير محددة للإنجاز، وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تحول دون الوصول للأهداف المحددة لعملية التنفيذ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لضمان استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح والمرغوب.

إن عملية الرقابة هي عملية مستمرة لإكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوبة بها واتخاذ الاجراءات التصحيحية، وبالتالي فإنها تمثل الملجأ الاخير للتأكد من الاداء والضمانة الاخيرة للوصول الى اهداف المنظمة (الصميدعي، 2008، ص 150). إن الرقابة تستند بالاساس على المعلومات التي ترد من مراكز العمل في النقاط البيعية والتي يتم قياس الاداء على ضوئها.

**ب.جوهر عملية الرقابة على المبيعات:**

لا يختلف جوهر عملية الرقابة على المبيعات عن اي عملية رقابية اخرى، وبالتالي فإنها تمر بعدة خطوات هي (الصميدعي، 2007، ص 316):

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، الا انه من الضروري البحث عن نقاط الضعف ونقاط الاختناق التي تتطلب تذليلها ومعالجتها او تتطلب اهتماماً استثنائياً لكونها تمثل عائقاً محتملاً لتطبيق الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالنقاط البيعية وعمل اعضائها.
- وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كانت معايير كمية او نوعية على ان تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة وما يراد من اعضاء النقاط البيعية من انشطة مختلفة.
- وضع اسلوب او سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية توفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات شحن، طلبيات الشراء عند كل نقطة بيع.
- مقارنة الجهود والنتائج مع معايير الانجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطط التوزيعية من قبل اعضاء النقاط البيعية. الامر الذي يؤدي الى التعرف على الانحرافات عند حصولها ومحاولة معالجتها بشكل صحيح.
- وضع الحلول اللازمة عند حصول الانحراف وتشجيع المعنيين على اعتمادها لتصحيح ادائهم.

من الواضح بأن جوهرعملية الرقابة على النقاط البيعية والعاملين فيها تتضمن عدة جوانب يوضحها الشكل التالي:

| الرقابة على المبيعات والنقاط البيعية | تقييم الاداء للنقاط البيعية | تقويم اداء النقاط البيعية |
|---|---|---|
| • اهداف التسويق والمبيعات. | • تحديد جوانب القوة والضعف. | • وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل. |
| • اهداف النقاط البيعة. ← | • تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه عمل النقاط البيعية. ← | • تصحيح مسار العمل. |
| • الخطط البيعية لكل نقطة بيعية. | • مستوى الانجاز مع الخطط الموضوعة. | • متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة. |
| • حصة المبيعات لكل نقطة بيعية. | • وضع معايير لقياس كفاءة الانجاز. | |
| • حصة المبيعات لكل عضو في النقاط البيعية. | • تلبية حاجات ورغبات الزبائن. | |
| | • بناء علاقات زبون طويلة المدى. | |
| | • تحقيق رضا وولاء الزبون. | |

**الشكل (2)**

**جوهر عملية الرقابة على النقاط البيعية**

المرجع: اعداد المؤلفين.

### ج. انواع الرقابة على النقاط البيعية

بالنظر لطبيعة وخصوصية عمل النقاط البيعية باعتبارها الاساس في الايرادات وتدوير عملية الانتاج الذي ينعكس على ديمومة بقاء المنظمة داخل الاسواق، اضافة الى ان النقاط البيعية تنقسم الى نقاط تابعة او مستقلة عن المنظمة مما تكون شبكة او سلسلة طويلة ذات مستويات متعددة وخاصة بالنسبة للمنظمات الكبيرة الحجم وذات الامكانيات المالية والبشرية الكبيرة. وعلى ضوء ذلك فإن بالامكان اعتماد انواع متعددة من الرقابة بهدف الوصول الى الاداء الافضل، للأهداف المستهدفة وخاصة فيما

يتعلق بادارة علاقات الزبون (CRM)، نظام ادارة الشراكة (PRM) واستثمار قيمة الزبون والاحتفاظ الطويل المدى به (زبون مدى الحياة) اضافة الى الاهداف الاعتيادية. بهذا الصدد فقد قدم (الصميدعي، 2008، ص153-154) تقسيماً لأنواع الرقابة يمكن اعتمادها للرقابة على النقاط البيعية واعضائها وكما يوضح بالشكل التالي:

| نوع الرقابة | طبيعتها | الهدف | المستوى |
|---|---|---|---|
| • الرقابة السابقة. | • وقائية/ ايجابية. | • لتلافي الانحراف. | |
| • الرقابة الجارية. | • اثناء التنفيذ/ روتيني. | • مراقبة التنفيذ من الانحراف. | • اعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة. |
| • الرقابة اللاحقة. | • بعد التنفيذ. | • مطابقة التنفيذ مع الخطط. | • اعضاء النقاط البيعية المستقلين. |
| • الرقابة المتعددة. | • تأخذ اكثر من نوع الرقابة | • تأخذ اكثر من هدف. | |
| • الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي). | • استمرارية (طول الوقت). | • مراقبة الاداء لأعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة. | • اعضاء لنقاط البيعية التابعين للمنظمة. |
| • الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي). | • دورية (ضمن فترات محددة). | • مراقبة الاداء لأعضاء النقاط البيعية المستقلين. | • اعضاء النقاط البيعية المستقلين عن المنظمة. |
| • الرقابة المفاجئة. | • وقائية/ تأكيدية. | • التأكد من الاداء. | • اعضاء النقاط البيعية الخارجين (المستقلين). |
| • الرقابة الدورية. | • بين فترة واخرى. | • مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم. | • اعضاء النقاط البيعية المستقلين. |
| • الرقابة المستمرة. | • استمرارية. | • مطابقة الاداء بشكل مستمر. | • اعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة. |

الشكل (3)

انواع رقابة النقاط البيعية واعضائها

المرجع: (الصميدعي، 2008، ص 153 – 154). بتصرف

## رابعاً: التدقيق التسويقي على المبيعات

ضمن النظرية الحديثة للرقابة التسويقية والتي تمثل الاتجاهات الحديثة واستكمالاً لعملية التخطيط الاستراتيجي، فإن المراجعة الدورية للخطط التسويقية ومنها الخطط البيعية باعتبار ان خطط المبيعات تمثل احد المحاور الاساسية للأنشطة التسويقية. إن هذه المراجعة تمثل بالتدقيق التسويقي.

يهدف التدقيق التسويقي على المبيعات الى:

- تحديد نقاط القوة والضعف للتنظيم و الاجراءات المعتمدة من قبل ادارة التسويق والمبيعات.
- تقييم شامل للبرامج التسويقية وخاصة ما يتعلق بالانشطة البيعية والترويجية والمساندة لها.
- تفحص الاهداف التسويقية والبيعية خاصة للتأكد من انها لا زالت ممكنة التطبيق،وانها تنسجم مع استراتيجية المنظمة.
- التعرف على امكانية مدير التسويق او المبيعات لا زال قادراً على اداء المهام الخاصة به.
- التعرف على موارد المنظمة وخاصة فيما يتعلق بتلك الموارد التي تنفق على الانشطة البيعية وتدعمها.
- التعرف على قدرة المنظمة على استغلال الفرص التسويقية بطريقة افضل.
- تحليل البيئة المحيطة من خلال التعرف على مستوى التهديدات التي تواجه عمل الانشطة التسويقية والبيعية.

### أ. شمولية عملية التدقيق التسويقي

إن عملية التدقيق التسويقي وكما عبر عنها (الصميدعي، 2007، ص 325)، تشمل كافة مجالات عمل المنظمة وبيئتها وكما موضح في الشكل التالي:

| التدقيق التسويقي | | المجالات التي يشملها التدقيق |
|---|---|---|
| • البيئة التسويقية:<br>- البيئة العامة<br>- البيئة المهمة | ← | الظروف السكانية، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية<br>الاسواق، المستهلكين، الموزعين، المجهزين |
| • الاستراتيجية | ← | الرسالة او المهمة، الاهداف، الاستراتيجية |
| • التنظيم التسويقي والبيعي | ← | التنظيم الداخلي، الانظمة المعمول بها، العلاقات الداخلية والتفاعل ما بين الاقسام |
| • الانشطة التسويقية | ← | - نظام المعلومات التسويقية<br>- نظام التخطيط التسويقي<br>- نظام الرقابة التسويقية<br>- نظام المبيعات |
| • الفعالية التسويقية | ← | - تحليل المبيعات<br>- تحليل الربحية<br>- تحليل التكاليف<br>- تحليل الايرادات<br>- تحليل الكفاءة التسويقية |
| • الوظائف التسويقية | ← | - تخطيط المنتجات<br>- تحديد الاسعار<br>- التوزيع<br>- الترويج<br>- النقاط البيعية<br>- قوى البيع |

الشكل (4)

عملية التدقيق التسويقي

المرجع: اعداد المؤلفين.

خروجاً من الشكل السابق يتضح بأن عملية التدقيق التسويقي هي عملية شاملة لمختلف الانشطة التسويقية والبيعية والتي تهدف الى تقييم البرامج التسويقية والبيعية بمختلف مستوياتها.

ب.تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية)

إن الاطار العام لتدقيق المبيعات لا يختلف من ناحية الجوهر عن التدقيق التسويقي، الا انه يركز بصورة اساسية على اداء النقاط البيعية واعضائها بمختلف المستويات، وكذلك كل ما يتعلق في ظروف ذات التأثير على المبيعات في كل نقطة بيعية.. بهذا الصدد يشير كل من (Biedenbach & Derholm, 2008, p.143) بأن ادارة المبيعات ومدرائها تتعرض لضغوط داخلية وخارجية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مجمل انشطتها سواء في النقاط البيعية والقوى البيعية فيها، المناطق التي تعمل فيها،طبيعة المنتجات وتنوعها، الامر الذي يتطلب المتابعة والمراجعة الدورية لتدقيق ادائها ومدى توافقها مع الخطط الموضوعة.

إن عناصر تدقيق المبيعات تتضمن (Arun & Nikoloas, 2002, p.240 – 258) (Jozee, Skelling, 2005, p.297 – 306) كما يلي:

1. تحليل بيئة المبيعات الخارجية، وتتضمن:

- العوامل الاقتصادية والسكانية: حيث تختلف وتتنوع العوامل الاقتصادية و الاتجاهات السكانية بين مختلف الاسواق.
- العوامل السياسية والقانونية: الظروف السياسية السائدة والقوانين المعمول بها في الاسواق التي تعمل بها ادارة المبيعات والتي تؤثر على مستوى ونوع المنتجات المباعة.
- العوامل التقنية والتطور التكنولوجي التي تؤثر على ادارة القوى البيعية، كوسائل البيعية ومدى تطورها، تطور وسائل الاتصال، تطور المنتجات من الناحية التقنية والتكنولوجية.
- المنافسون: شدة ومستوى المنافسة داخل السوق، الممارسات التنافسية في الصناعة، التقنيات المستخدمة في البيع.

- الاسواق: اختلاف الاسواق وعدم تجانس الفرص المتاحة فيها.
- المستهلكين: حاجاتهم، مستوى الخدمات التي يتوقع الحصول عليها من رجل البيع والكفية التي يتخذ بها المستهلكين قرار شرائهم، كيفية اقامة علاقات طويلة معهم.

2. تحليل بيئة المبيعات الداخلية، وتتضمن ما يلي:

- تدقيق اهداف ادارة المبيعات ومدى انسجامها مع اهداف المنظمة الاخرى.
- تدقيق استراتيجية المبيعات وما مدى ارتباطها مع إستراتيجية التسويق.
- تحديد دور البيع الشخصي في المزيج التسويقي.
- تدقيق اهداف استراتيجية المبيعات وفاعليته على التطبيق والقياس.
- تدقيق البرامج المعدة لتنفيذ استراتيجية المبيعات ومدى واقعية تلك البرامج.
- تدقيق التخصصات اللازمة لترجمة استراتيجية وبرامج ادارة المبيعات في الواقع التنفيذي.
- تدقيق واستغلال الموارد المادية والبشرية بالشكل السليم والكفؤءة.
- تدقيق فعالية النقاط البيعية، ومدى تنفيذها لما هو مخطط لها ضمن خطة المبيعات والتسويق.
- التحقق من النفقات البيعية او جهة الصرف ومدى جدوى تلك النفقات على المبيعات (العائد على الانفاق).
- التحقق من اداء القوى البيعية بشكل كفء وفعال.
- التحقق من ان النقاط البيعية تغطي الاسواق بالشكل المطلوب، أو ان هناك حاجة لزيادة تلك النقاط او ان هناك نقاط بيعية لا تحقق العائد المطلوب، وتشكل عبء كلفوياً للمنظمة.
- التحقق من قيام النقاط البيعية الوسيطة بمهامها في خدمة منتجات المنظمة، وهل من الضروري البقاء على قسم منها او الاستغناء عنها.
- التحقق من علاقة ادارة النقاط البيعية مع الادارات التي تدعم عمل هذه النقاط (ادارة النقل، ادارة الخزن، ادارة الانتاج، الادارة المالية والبشرية).

- التحقق من قدرة القوى البيعية في اسواقها من استغلال الفرص المتوفرة في هذه الاسواق.
- التحقق من كفاءة نظام الاتصالات المعمول به في النقاط البيعية.
- التحقق من فعالية برامج التدريب والتأهيل لأعضاء النقاط البيعية.
- التحقق من عدالة نظام التحفيز المعمول به في كل نقطة بيعية.

3. تنفيذ تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

إن تدقيق المبيعات يعتبر احد الممارسات الرقابية المتعددة الجوانب، وان هذه الممارسة تمثل مراجعة الاداء لكافة اعضاء النقاط البيعة. إن تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية) تتم بأسلوبين هما:

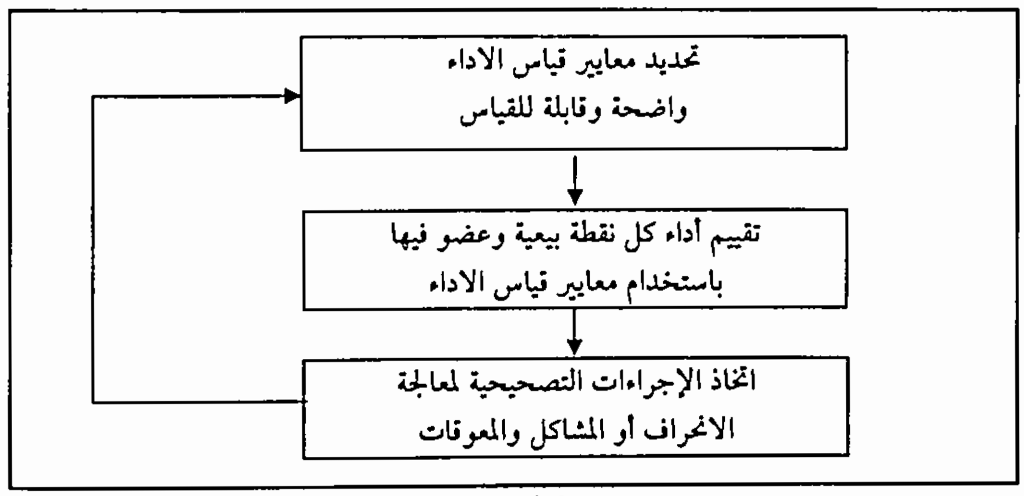
- المراجعة الدورية الروتينية: وهي عبارة عن الرقابة الجارية التي تتم بشكل يومي وتعتمد على مراقبة اعضاء النقاط البيعية خلال المتابعة اليومية لأرقام المبيعات لكل عضو او رجل بيع، حيث يتم تحليل المبيعات المتعلقة بالنقاط البيعية وحصة كل عضو من هذه المبيعات وفقاً لما محدد له. إن هذه المراجعة تحتاج الى معلومات يتم الحصول عليها بشكل دوري منتظم. إن فوائد هذه المراجعة هي التشخيص المبكر لأي انحراف عن المخطط في كل نقطة بيعية وكل عضو، مما يسهل عملية المعالجة السريعة التي تضمن عدم تراكم هذه الانحرافات مما قد يصعب حلها فيما بعد.
- المراجعة الشاملة: وتسمى الرقابة الشاملة على جميع المجالات والانشطة البيعية والداعمة ويمكن اعتماد نظام رقابة متعدد الاتصال يتضمن وضع معايير اداء واضحة وقابلة للقياس بالاضافة الى تقارير المبيعات في كل نقطة بيعية ومدى مساهمة كل عضو في مبيعات النقطة التي ينتمي اليها. إن هذه المراجعة تكون بشكل دوري وشامل للجوانب المتعلقة بأداء كل نقطة بيعية وكل عضو فيها.

4. مراحل تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

تدقيق المبيعات او المراجعة الدورية لا تتم الا من خلال عدة مراحل مخطط لها حتى تكون فاعلة وهذه المراحل هي:

- تحديد معايير لقياس الاداء: أي وضع معايير لقياس الانجاز وان تكون هذه المعايير واضحة وعادلة وقابلة للقياس وان تطبق على الجميع على حد سواء، فمثلاً حصة كل نقطة بيعية وكل عضو فيها من المبيعات المخططة، او مدى المساهمة في رفع المبيعات او الربحية.
- تقييم الاداء او الانجاز: هنا يتم قياس الاداء والانجاز المتحقق وفقاً للمعايير المستخدمة التي تم تحديدها، والتي منها يتم تشخيص الانحرافات في كل نقطة بيعية وكل عضو فيها عما هو مرسوم له في خطط المبيعات.
- الاجراءات التصحيحية: القيام بوضح الاجراءات التصيحية اللازمة لمعالجة كل انحراف او مشكلة تعوق تنفيذ الاداء بالشكل المطلوب.

والشكل التالي يوضح تلك المراحل:




الشكل (4)

تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية) للنقاط البيعية

المرجع: اعداد المؤلفين

## خامساً: تقييم اداء النقاط البيعية

إن مراجعة اداء النقاط البيعية واعضائها بأسلوب المراجعة الشاملة يتضمن مرحلتين هي (الجيوسي، 2001، ص 53 – 55)،( Kotler & Armstrong, 2004, p.701)، (الصميدعي، 2008، ص 159 – 162):

**أ. تحديد معايير قياس الأداء:**

- حجم المبيعات المنفذ وحصص المبيعات.
- مستويات المخزون السلعي.
- الالتزام باوقات التسليم.
- الحفاظ على المنتجات.
- مستوى خدمة الزبائن.
- كفاءة وقدرات اعضاء النقاط البيعية.
- التعاون في برامج ادارة الشراكة PRM.
- التعاون في برامج ادارة علاقات الزبون CRM.

وفيما يلي ايجاز لتلك المعايير:

- حجم المبيعات المنفذ:

إن اعتماد حجم المبيعات وحصص لكل نقطة بيعية او كل عضو فيها احد المعايير المهمة في المراجعة الدورية والتي تشمل عدة مؤشرات هي:

- مقارنة حجم المبيعات وحصة المبيعات في كل نقطة بيعية مع ما هو مخطط له.
- مقارنة حجم المبيعات المتحقق لكل نقطة بيعية في المبيعات التاريخية.
- مقارنة حجم مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع ما هو محدد له.
- مقارنة مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع الاعضاء الآخرين في النقاط البيعية الاخرى.

- مستويات المخزون السلعي:

يعتبر مستوى المخزون المتوفر لدى كل نقطة بيعية او كل عضو فيها من المعاير المهمة لرقابة على لاداء، حيث ان وجود مستوى مناسب وملائم يسهل عملية تدفق السلع للأسواق وادامة هذا التدفق او الانسياب، وان هذا يتم من خلال:

- المحافظة على مستوى خزين سلعي ملائم ومناسب لمجاراة مؤشرات الطلب على مختلف المنتجات العائدة للمنظمة.

- معدل الدوران السلعي وهو مؤشر مهم على اداء كل نقطة بيعبة مع الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة المنتجات التي تتعامل بها المنظمة وهو مؤشر على الاداء لكل نقطة بيعية وكل عضو فيها.
- وضع جداول بطلبيات كل عضو من اعضاء النقاط وفقاً لمؤشرات المبيعات المحتملة في القطاع السوقي الذي يعمل كل عضو فيه. إن مثل هذه الجداول تكون واجبة الالتزام بها باعتبارها مؤشراً لتقييم كل نقطة بيعية وكل عضو فيها وان عدم الالتزام بهذه الجداول مسألة غير مرغوب بها من قبل المنظمة المنتجة ومؤشر على عدم كفاءة اداء اعضاء النقاط البيعية.

- الالتزام بأوقات التسليم:

إن الالتزام بأوقات تسليم المنتجات حسب ما متفق عليه مع الزبائن يدل على كفاءة اداء النقاط البية واعضائها. إن عدم الالتزام بهذه المواعيد يخلق عدم الرضا لدى الزبائن الامر الذي يتقاطع ولا يتماشى مع جوهر ادارة علاقات الزبون (CRM) وقيمة العميل الذي يمثل اتجاهاً هاماً تسعى كافة المنظمات للوصول اليهم.

- الحفاظ على المنتجات:

ان قدرة اعضاء النقاط البيعية على معالجة الضرر او الفقدان الذي يمكن أن يحدث لمنتجات بشكل صحيح ومناسب، فإنه يدل على الحرص الشديد لدى هؤلاء الاعضاء على تقديم منتجات بأحسن وضعية وبحالة جيدة تخلق انطباع ايجابي لمحو منتجات المنظمة ونقاط بيعها.

- مستوى خدمة الزبائن:

إن مستوى ونوع الخدمات المقدمة للزبائن هو مؤشر آخر على كفاءة ادارة النقاط البيعية واعضائها. تعتبر الخدمات المقدمة للزبائن احدى مؤشرات التي تميز المنظمة عن المنافسين، وعامل حاسم في قراء شراء المستهلك ومدى رضاه وبالتالي ولائه للتعامل مع المنظمةومنتجاتها، وبنفس الوقت تعتبر القاعدة في بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن. لذلك فإن هذه المسالة تشكل احد المعايير المهمة لتقييم كفاءة النقطة البيعية واعضائها.

- **كفاءة وقدرات اعضاء النقاط البيعية:**

إن الافراد بطبيعة تكوينهم الفسيولوجي مختلفين في امكانياتهم العقلية والبدنية الامر الذي ينعكس على مستوى قيامهم بواجباتهم وكفاءة الاداء في التنفيذ والابداع، إن هذا الامر يخلق نوعاً من الاختلاف والتباين بين فرد وآخر.

إن الامكانيات والقدرات للأعضاء في النقاط البيعية تمثل في الوقت الحاضر احد المعايير المهمة في تقييم اداء العاملين. لذلك فإن الاهتمام في الوقت لدى ادارة المبيعات في الاختيار والتعيين للإفراد ذو مؤهلات وقدرات وخبرات لغرض تعينهم في النقاط البيعية المختلفة.

- **التعاون في برامج ادارة الشراكة (PRM):**

تمثل برامج ادارة الشراكة (PRM) احد الاتجاهات الحديثة في فلسفة التسويق الحديث. إن اساس هذه البرامج هي مشاركة اعضاء النقاط البيعية في تدريب وتنظيم البرامج الخاصة بتأهيل واكتساب الخبرات والمهارات التي تساعد للترويج لمنتجات المنظمة ورفع كفاءة الاداء لدى هؤلاء الاعضاء. لذلك مستوى المشاركة في هذه البرامج تعتبر احد المعايير الخاصة بتقييم اداء اعضاء النقاط البيعية (Poluna, 2006, p.72).

- **التعاون في برامج ادارة علاقات الزبون (CRM):**

تمثل ادارة علاقات الزبون الاتجاه الذي تركز عليه الاتجاهات الحديثة في التسويق. لأن مثل ذه العلاقة هي الضمانة لنجاح اية منظمة في الوقت الحاضر. إن مهمة ادارة علاقات الزبون هي مسؤولية كافة ادارات المنظمة، ومنها ادارة المبيعات من خلال ما يقوم به اعضاء النقاط البيعية، من جهود لإقامة وتوثيق العلاقة الدائمة مع الزبائن، (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 446). إن توثيق العلاقة مع الزبائن هو احد المؤشرات المهمة في تقييم اداء النقاط البيعية واعضائها.

| المعايير المستخدمة | آلية قيم الاداء المستخدمة |
| --- | --- |
| • حصص وحجم المبيعات: | - مجمل المبيعات المنخفضة.<br>- نمو المبيعات الحالية عن السابقة.<br>- المبيعات المنخفضة قياساً بالمخطط.<br>- المبيعات وفقاً للحصص المتفق عليها.<br>- مدى التوسع والانتشار في المبيعات في قطاعات مختلفة.<br>- مدى التوسع بالحصة السوقية. |
| • مستويات المخزون السلعي: | - معدل دوران المنتجات.<br>- المخزون/ المبيعات.<br>- معدل المخزون السلعي المتوفر<br>- احتياطي المخزون السلعي لمواجهة الطلب المفاجيء. |
| • الالتزام بأوقات التسليم: | - التسليم في الموعد المحدد.<br>- التسليم وفق المواصفات المتفق عليها. |
| • الحفاظ على المنتجات: | - معالجة الضرر والتلف والفقدان.<br>- الحفاظ على مواصفات المنتجات من جراء عملية النقل والخزن<br>- عدم التلاعب في المنتجات المقدمة |
| • مستوى خدمة الزبائن: | - مستوى الخدمات المقدمة قبل وبعد البيع.<br>- الخدمات الاضافية المقدمة.<br>- شروط البيع والتسديد. |
| • برامج ادارة علاقات الزبون (CRM): | - مدى الالتزام باقامة علاقات طيبة مع العميل.<br>- تطور مستوى العلاقة مع العميل.<br>- مستوى الاحتفاظ بالعميل.<br>- جذب عملاء جدد. |
| • التعاون في برامج ادارة الشركة (PRM): | - التعاون في برامج التدريب والتأهيل لأعضاء القناة. |

| | |
|---|---|
| | - المشاركة في الترويج للمنتجات.<br>- المشاركة في برامج تقديم الخدمات للعملاء |
| • كفاءة وقدرة اعضاء القناة: | - عدد رجال البيع.<br>- المؤهلات الحاصلة عليها.<br>- الخبرة ودورات التدريب.<br>- الاهتمام بمنتجات المنظمة المنتجة (المنتج). |

**الشكل (5)**

**معايير تقييم الاداء للنقاط البيعية**

المرجع: الصميدعي، 2008، ص 167، بتصرف

**ب.طرق استخدام معايير الخاصة بالتقييم**

نظراً لوجود العديد من المعايير المستخدمة في تقييم اداء النقاط البيعية والاعضاء العاملين فيها، لذلك فإن ادارة المبيعات يمكن ان تستخدم اكثر من معيار او معيار واحد كمعيار اساسي للمراجعة الدورية او تدقيق المبيعات.

1. استخدام معيار واحد او اكثر بشكل منفرد:

إن اساس هذا الاسلوب هو الاعتماد على احد المعايير في تقييم الاداء او اكثر من معيار ولكن بشكل منفصل. إن اكثر المعايير المستخدمة ضمن هذا الاتجاه: المبيعات المخططة، حصة المبيعات، معدل المخزن السلعي، وغيرها من المعايير التي تقاس بشكل كمي، للتوضيح نأخذ المثال التالي:

- معيار حجم المبيعات المخططة:

**مثال (1):**

ارادت احدى المنظمات الصناعية تقييم اداء اربعة نقاط بيعية هي (أ، ب، ج، د) من خلال استخدم حجم المبيعات المخططة والمنفذ وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (1)

| النقاط البيعية | حجم الكميات المخططة بآلاف الوحدات | حجم المبيعات المتحققة بآلاف الوحدات | الانحراف |
|---|---|---|---|
| أ | 1400 | 1250 | 150- |
| ب | 1200 | 1300 | 100+ |
| ج | 990 | 970 | 20- |
| د | 950 | 990 | 40+ |
| المجموع | 4540 | 4510 | 30- |

إن عملية التقييم تشير الى ان ادارة المبيعات لم تستطيع ان تحقق كمية المبيعات المخططة في النقاط البيعية الاربعة، حيث ان المبيعات المتحققة قد انخفضت (-30) الف وحدة، والسبب يعود الخلل في النقاط البيعية (أ، ج) اللتان انخفضت كمية المبيعات فيهما الى (-170) الف وخاصة النقطة (أ) التي تمثل اكبر انخفاض في المبيعات (-150) الف وحدة، لذلك فإن على ادارة المبيعات ان تقف على اسباب هذا الاخفاق واتخاذ الاجراءات التصحيحة اللازمة لمعالجتها.

اما كل من النقطة (ب، د) فقد حققتا زيادة في المبيعات بـ (+140) الف وحدة، وتعتبر النقطة (ب) هي افضل النقاط الاربعة كفاءة في الاداء وهذا يعود الى ادارة هذه النقطة البيعية واعضاءها.

- معيار حصص المبيعات:

بالامكان استخدام معيار آخر وهو حصة البيعات لأعضاء النقاط البيعية للوقوف على كفاءة اداء هؤلاء الاعضاء (رجال البيع).

**مثال (2):**

ارادت ادارة المبيعات تقييم اداء رجال البيع في النقطة البيعية (س) وكانت حصة كل رجل بيع في هذه النقطة كما موضح بالجدول التالي:

جدول (2)

| النقطة البيعية | حصص المبيعات الشهرية (وحدة) | | الانحراف |
|---|---|---|---|
| (س) | المخططة | المتحققة | |
| أ | 320 | 340 | 20+ |
| ب | 240 | 170 | 70- |
| ج | 260 | 290 | 30+ |
| د | 180 | 230 | 50+ |
| هـ | 300 | 220 | 80- |
| مجموع الحصص | 1300 | 1250 | 50- |

من التقييم اعلاه يتضح بأن النقطة البيعية (س) قد حققت انخفاضاً شهرياً (-50) وحدة، على الرغم من مبيعات رجال البيع (أ، ج، د) اللذين تجاوزا حصصهم بمعدل ارتفاع اجمالي قدره (+100) وحدة، الا ان الخلل في كل من رجل البيع (هـ) بانخفاض (-80) وحدة ورجل البيع (ب) بانخفاض إجمالي قدره (-70) وحدة الامر الذي يتطلب دراسة اسباب هذا الاخفاق ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي الى رفع كفاءة اداء رجال البيع بالاخص (ب، هـ) والذي حتماً سوف ينعكس على اداء النقطة البيعية (س) اجمالاً.

- معيار المخزون السلعي:

مثال (3):

اعتمدت ادارة المبيعات على معيار المخزون السلعي لأحد منتجات تقييم اداء النقاط البيعية (س، ص) والعاملين فيها. وكانت حجم المخزون السلعي وكمية المخزين المصروفة كما يلي:

جدول (3)

| النقطة البيعية | معدل الخزين الاحتياطي وحدة | المخزون السلعي بداية الشهر وحدة | المخزن السلعي نهاية الشهر وحدة | نسبة الانجاز |
|---|---|---|---|---|
| النقطة (س) رجال البيع | | | | |
| أ | 25 | 105 | 35 | 0.67 |
| ب | 30 | 120 | 24 | 0.80 |
| ج | 40 | 160 | 60 | 0.60 |
| المجموع | 95 | 385 | 119 | 0.69 |
| النقطة (ص) رجال البيع | | | | |
| د | 36 | 128 | 21 | 0.84 |
| هـ | 62 | 182 | 70 | 0.62 |
| و | 47 | 146 | 30 | 0.79 |
| المجموع | 145 | 456 | 121 | 0.83 |

إن عملية التقييم اوضحت بأن نسبة الانجاز في النقطة البيعية (ص) قد بلغت 83٪ هي افضل مما في النقطة (س) التي بلغت 69٪. أما افضل مبيعات كانت لدى رجل البيع (د) فقدبلغت 84٪، بينما اسوأ اداء كان لدى رجل البيع (هـ) في النقطة البيعية (ص). ان مبيعات النقطة البيعية (ص) قد اخذت (25) وحدة من معدل الخزين الاحتياطي وذلك لمواجهة الطلب في هذه النقطة، بينما النقطة البيعية (س) فإن هناك زيادة على معدل الخزين الاحتياطي (24) وحدة، وهذا يشير الى عدم كفاءة الانجازفي هذه النقطة البيعية.

2. استخدام معايير متعددة لتقييم الاداء:

وفق هذا الاسلوب يتم الاعتماد على المؤشرات الكمية بالاخص من خلال اعطاء اوزان مختلفة لكل معيار وفقاً لأهمية النسبة في تقييم الاداء. إن هذا الاسلوب اكثر دقة باعتباره يعتمد على اكثر من معيار. ان اهم الصعوبات التي تواجه هذا الاسلوب هي:

- يجب ان تكون المعلومات دقيقة وواضحة.
- عدم المحاباة والتمييز باعطاء المعلومات الحقيقية.
- هل الاسلوب الكمي المعتمد يكون منسجم مع طبيعة المعلومات والبيانات المعطاة.
- طريقة معالجة البيانات والمعلومات صحيحة ام لا.
- مدى الخبرة والمهارة التي يتمتع بها القائم على عملية التقييم.
- اخذ الظروف السائدة والطارئة بعين الاعتبار عند التقييم ام لا.

**سادساً: تقويم اداء النقاط البيعية**

يعد تقييم اداء النقاط البيعية، حيث يتم منن خلال تلك العملية تشخيص الانحرافات والمشاكل والعوقات التي تعيق عملية النقاط البيعية واعضائها، فإن من الواجب القيام بعملية التقويم أي وضع الاجراءات التصحيحية لمعالجة ما تم تشخيصه في عملية التقييم.

إن الاجراءات التصحيحية تعتمد بشكل اساسي على التشخيص الدقيق للأخطاء او المشاكل، ما هي المسببات التي تسبب هذه الانحرافات والمشاكل.

لذلك فإن التقييم العميق والدقيق عامل مهم في معرفة السبب وجذوره لأن الوصول الى الجذور او اعماق المشكلةاو الانحراف كفيل بتحديد الاسلوب الافضل والانسب للمعالجة، لذلك فإن القرارات المتعلقة بالاجراءات التصحيحية لا بد لها ان تكون في صلب الموضوع وتكون جذرية وليست هامشية بعيدة عن الدقة والموضوعية الامر الذي يؤدي لعدم معالجة الموضوع (المشكلة او الانحراف) بشكل يتوخى الدقة والموضوعية وازالة المسببات التي تقف وراء المشكلة او الانحراف، فإن الاجراءات التصحيحية يجب ان تكون:

1. متناسبة مع حجم الانحراف او المشكلة.
2. البدء بمعالجة المسببات لضمان عدم تكرار حدوث الاخطاء.
3. المعالجة السريعة وعدم اهمال الاخطاء حتى لا تتراكم الامر الذي يعصب حلها او يعقد حلها.

4. وضع الاخطاء في اطارها الصحيح وتحديد انعكاساتها بشكل صحيح.
5. المعالجة يجب ان تكون جذرية ومعمقة ودقيقة وليس هامشية.
6. الاختيار المناسب للتوقيت الصحيح لمعالجة الاخطاء ضمن خطة واضحة الاطر والتوقيت.
7. الالتزام بالاطار الزمني المحدد لتنفيذ اجراءات التصحيح وعدم تجاوزه.
8. يجب ان تكون الاجراءات حاسمة وصارمة تنطبق على الجميع دون اي محاباة لهذا او لذاك للأسباب لا تمس بالعمل بشيء.
9. اجراءات التصحيح يجب ان تكون متناسبة مع حجم الخطا او المشكلة.
10. يجب ان تكون اجراءات التصحيح والمعالجة متوافقة مع اهداف واستراتيجية المنظمة وادارة مبيعاتها.

## مراجع الفصل الخامس


1. Mark W., Johnston & Grew, Marshall, (2005), Relationship Selling and Seles Management, McGraw-Hill, New York.
2. Blueroud Gorporation, (2005), Best Partices in Partner land Management, Boston.
3. الصميدعي محمود، الساعد رشاد، (2007)، ادارة التسويق: التخطيط، التنفيذ و الرقابة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
4. الصميدعي محمود، (2008)، ادارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
5. Christophes, W.C., (2007), The Severity of Supply Chain Disruption: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, Decision Sciences Volume 38, No. 1.
6. Bynes, Jonathan, (2004), Reconnect Sales Management to Profitability, Harvard Business School.
7. Aduloju, S.A., & Dughesan, A.S., (2009), The Effect of Advertising Media on Sales of Insurance Product: A Developing – Counter Case, Journal of Risk Finance In corporation Balance Sheet , Vol., 10, No. 3, University of Sheffiled.
8. Margen Casey, (2003), Gateway Computers Distribution Channels, Principles of Internet Market, University of Nevada, Rerrs Distribution channels.
9. Arun, Sharmai & Nikolaos Tzokos, (2007), Personal Selling and Sales Management in the Internet Environment, Journal of Marketing Management.
10. Zoltners, A., Sinha, P., and Zoltners, G. (2006), Sales Performance, Harvard Business Review, Vol. 84, Issues 78.
11. الصميدعي محمود، (2007)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
12. Biedenbach, T., & Derholm, A., (2008), The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive, School of Business, USBE, University Umea, Sweden.

13. Jozee, Lapiare & Skelling , Timmy, (2005), Sale force Control Inshight-tech Contexts environment and industry menthes, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 20, Issue 6.

14.الجيوسي، سليمان، (2001)، ادارة التوزيع، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة.

15.Kotler, P., & Armistrong G., (2004), Principels of Marketing, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

16.Poluha, R.B., (2006), Model in Supply Chain Management Washington, Issue.

17.الصميدعي، محمود، الجيوسي، سليمان، 2009، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

# القوى البيعية

# Sales Forces

## الفصل السادس

# القوى البيعية

# Sales Forces

### المقدمة Introduction

تعتبر القوى البيعية احد الأعمدة الرئيسية لأي منظمة (صناعية، تجارية، خدمية) حيث ان هذه القوى تتولى المهام المركزية لإدارة التسويق والمبيعات من خلال تنفيذ الاهداف لهاتين الادارتين وبالتالي للمنظمة بشكل عام. ان نجاح ادارة المبيعات للوصول الى اهدافها يرتبط بقدرة القوى البيعية (التابعة للمنظمة او الوسيطة) على تنفيذ واجباتهم بأداء عالي المستوى في الكفاءة والفعالية. والسبب وراء ذلك كون هذه القوى تمثل حلقة الاتصال المباشر بين ادارة المبيعات والتسويق، وبين الاسواق المختلفة والمنتشرة جغرافياً على مناطق يصعب على ادارة المبيعات القيام به الا من خلال هذه القوى البيعية. ومن جانب آخر تمثل القوى البيعية واجهة المنظمة التي تتعامل مع المستهلكين بشكل مباشر وبالتالي فإنهم يساعدون على خلق صورة ايجابية اذا ما احسن هذا التعامل بالشكل الذي يرضي المستهلكين ويحقق ما يرونه او تكون هذه الصورة سلبية اذا كان هذا التعامل بمستوى لا يحقق رضا المستهلكين وما يريدون.

إن الاهتمام بالقوى البيعية اصبحت مسألة مركزية واستراتيجية لدى منظمات الاعمال للدور الذي تلعبه هذه القوى في دورة حياة الاعمال، لذلك فإن اختيار وتعيين القوى البيعية مسألة تمثل الشغل الشاغل لإدارات المبيعات وهدفاً مركزياً لها. لذلك تحاول هذه الادارات وضع معايير عملية دقيقة لعملية الاختيار والتعيين رجال البيع، وضمن اجراءات تحكمها شروطاً متعددة من اجل الاختيار الصحيح للوقى البيعية.

في هذا الفصل سيتم التركيز على:

1. دورة البيع.
2. دور القوى البيعية في دورة حياة الاعمال.
3. عملية اختيار وتعيين رجال البيع.
4. مواصفات وخطوات اختيار رجال البيع.
5. المفاضلة بين اختيار رجال البيع ذوي الخبرة ام عديمي الخبرة.
6. معالجة مشكلة كلفة تعيين وتوزيع رجال البيع.

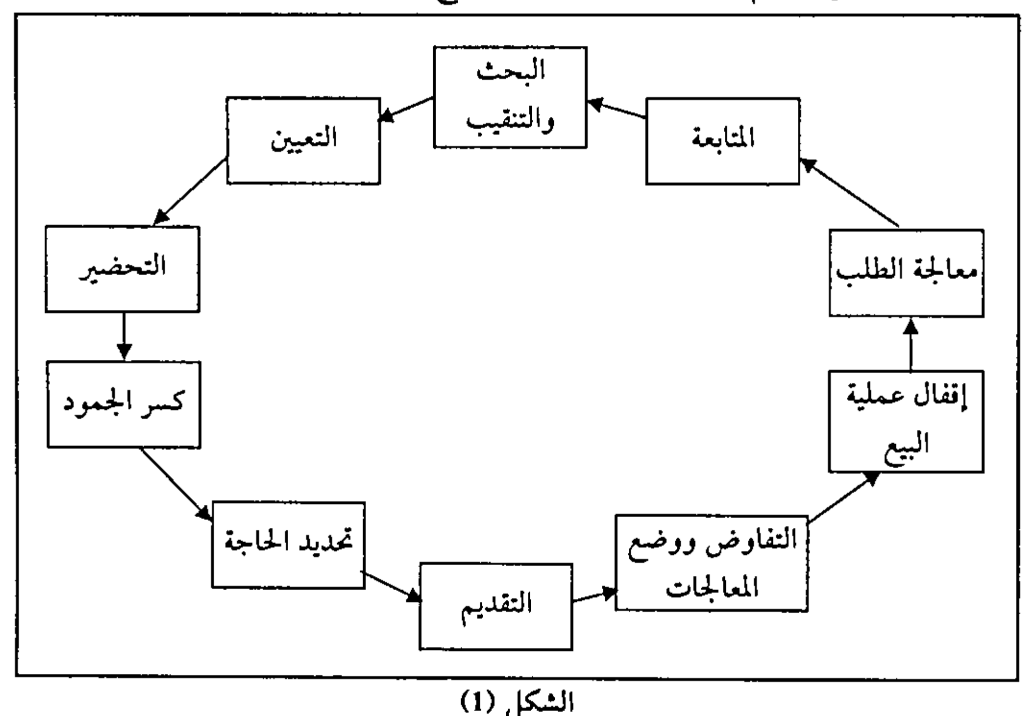
**أولاً: دورة البيع The Selling Cycle**

إن دورة البيع تبدأ من عملية البحث عن الزبائن المحتملين وتحديد الانشطة البيعية التي تلعب الدور الفعال في جذب الزبائن ومتابعتهم لضمان استمرارهم وعدم فقدهم وتوجههم للنقاط البيعية المنافسة.

إن عمل رجال البيع ينصب على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم والنجاح في هذه المهمة سوف يمكن ادارة المبيعات من تحقيق اهدافها. إن العاملين في ادارة المبيعات يركزون على عمليات البيع وان هذه العمليات تمثل دورة البيع لإن البائع يستعمل نداء المتابعة في اغلب الاحيان من خلال الاعتماد على البحث وتقدير الطلب، تحديد الزبائن المستهدفين، حث الزبائن على الشراء وعلى تكرار الشراء من خلال اعادة الطلب من قبل نفس الزبائن وتحديد الفرص المستقبلية. من المعتاد بالنسبة لرجال البيع ان تكون عندهم دورة مبيعات يتبعونها ويتم تحديد الانشطة اللازمة التي يجب ان تتضمنها هذه الدورة من عملية تقدير الطلب، تحديد الفرص، البحث عن الزبائن وغيرها. إن عمل رجال البيع يدور في دائرة من الانشطة المترابطة الواحدة بالاخرى واحدهما تكمل الاخرى.

إن دورة البيع يمكن ان تكون طويلة وقد تستغرق اسابيع او شهور، وقد تكون قصيرة وتستغرق ساعات او ايام. ان طول دورة البيع يرتبط بطبيعة المنتج وطبيعة الصناعة والزبائن.

إن الشكل القادم يصف عمليات دورة البيع.




**الشكل (1)**

**عمليات دورة البيع**

**Source:** Blyth, 2005, p.51. بتصرف

الشكل السابق يصف عمليات أو خطوات عملية بيع لزبون واحد، ولكن لا يصف العمل الروتيني الذي يقوم به رجال البيع كل يوم (Blythe, 2005, p. 52).

- **البحث (التنقيب) Prospecting**

تتمثل عملية البحث عن المشترين المحتملين الذين لديهم حاجة للمنتج والرغبة لشرائه، ولديه السلطة او الحق للشراء وله القدرة الشرائية التي تمكنه من دفع سعر المنتج والحصول عليه.

ان وجود فرصة للشراء ليس با لضرورة بأن المشتري سوف يشتري المنتج، ـ إن الهدف من تقديم المبيعات هو كيفية اثارة الحاجة وخلق الرغبة لدى الآخر لشراء المنتج. إن هذه العملية تتضمن جمع المعلومات حول السوق، والشركات، وان هذه المعلومات تمكن رجال البيع من تحديد المشترين المحتملين.

- التعيين (Appointment):

اختيار الشخص المناسب للتعامل مع اهداف وتسهيل العمل المتبادل من خلال تنظيم الوقت.

- التحضير (Prepation):

تحديد اهداف الشركة، تحديد طريقة الوصول لتحقيق الاهداف، التخطيط، رسم البرامج.. الخ.

- كسر الجمود (Ice Breaking):

الهدف الى تحقيق الاتصال الانساني من خلال توجيه الاسئلة وجميع المعلومات عن الفرص. إن هذا يسهل العمل على الاطراف المشتركة في عملية البيع.

- تحديد الحاجات (Need Identification):

هذه العملية تعتبر من العمليات الاكثر حسماً في البيع والتي تركز على تحديد البائع للمنتج ولصنف المنتج الذي يلبي الحاجات والتي على ضوئها يتم تحديد الفرصة السوقية.

- التقديم (Presentation):

تمثل تفسير البائع للحلول التي اقترحت لحل المشكلة.

- تسليم الاعتراضات والمفاوضات (Negotiation & Objection Handling):

ان الحلول التي اقترحت ودفعت للإدارة بما في ذلك المفاوضات والاعتراضات والحلول المقترحة لكي يتم مناقشتها.

- اغلاق البيع (Closing the Sale):

بناء عملية البيع من خلال حصول البائع على موافقة المستهلك واتخاذه لقرار الشراء.

- معالجة الطلب (Processing the Order):

ضمان طلب الزبون الذي يتعامل مع عمليات البيع من قبل المجهز، واستناداً الى الشروط المتفق عليها، ان تحقيق ذلك يجعل البائع يشعر بأن عمله جيد ويقيم نفسه بشكل جيد ويجد بأنه تعلم من عمليات البيع.

- المتابعة (Follow – up):

ان متابعة الزبون بعد الشراء والتعرف على مستوى الرضا الذي حققه من خلال شراء منتجات الشركة يعتبر من اساسيات العمل المستقبلي لإدارة المبيعات. إن هذه المتابعة تسهل في اغلب الاحيان من قبل رجال البيع ويعرفون ذلك، إلا ان الزبون قد لا يكون راضي كلياً عن المنتج، ولكن على العكس ان ما يعطيه الزبون من معلومات سواء كانت ايجابية او سلبية فإن ذلك يساعد الشركة على تحسين سوقها وتقديم منتجات اكثر ملبية لحاجات ورغبات الزبائن.

**ثانياً: دور القوى البيعية في مراحل دورة حياة الاعمال**

**The Role of Sales Forces in Business Life Cycle Stages**

من المفاهيم الحديثة في الوقت الحاضر ما يسمى مراحل دورة حياة الاعمال (Business Life Cycle Stages) والتي هي عبارة عن المراحل التي تظهر او تقدم بها الاعمال الى تلاشي واختفاء تلك الاعمال. إن الفكرة الاساسية لدورة حيارة الاعمال لا يختلف اختلافاً جوهرياً عن دورة حياة الانسان او دورة حياة المنتجات، حيث تمر تلك الاعمال بأربعة مراحل هي (Zoltners, Prabhakant and sally, 2006, p.81):

1. **مرحلة البداية (التقديم) Start – up- stage**

وهي بداية الاعمال بتقديمها الى الاسواق التي هناك حاجة لها.. ان اهم خصائص هذه المرحلة هي:

1. ارتفاع الكلف المتعلقة بالأعمال المقدمة.
2. الأعمال غير معروفة في الاسواق مما يتطلب القيام بالتعريف بها.
3. المبيعات منخفضة التي تنعكس على الارباح.
4. الحاجة لجهود الترويجية من قبل رجال البيع من خلال القيام بالجهود الشخصية والتشجيعية للحث على تجربة المنتج.
5. عدم التوسع بخطوط الانتاج.
6. ارتفاع نفقات الترويج وخاصة الاعلان بهدف تعريف المستهلكين بها.

7. ارتفاع اسعار المنتج بسبب التكاليف العالية للإبتكار.
8. اما دور القوى البيعية:

- خلق وعي تعريفي بالمنتج.
- ايجاد منافذ للمنتج سريعة.
- جهد تشجيعي فيما يتعلق بالحث على تجربة المنتج.
- محاولة خلق الطلب في السوق.
- نقل المعلومات عن المنتج (خصائصه، مميزاته، فوائده) الى المستهلكين.
- الحث المكثف والاقناعي على الشراء.

**ب.مرحلة النمو Growth Stage**

بعد ان تجتاز الاعمال (المنتجات) للمرحلة البداية فإنها تدخل الى المرحلة الثانية هي مرحلة النمو. حيث ان المبيعات تبدأ بالنمو و الازدياد بسبب الجهود الترويجية المختلفة وخاصة جهود القوى البيعية وخاصة البيع الشخصي. إن اهم مؤشرات هذه المرحلة هي:

1. التوسع في الاعمال من خلال تنوع المنتجات كماً واشكالاً من خلال اعتماد استراتيجية التطويرلأشكال جديدة للمنتج.
2. المحافظة على نفس مستوى النفقات الترويجية وخاصة الاعلان الذي يأخذ شكلاً تنافسياً بالتركيز على خصائص ومميزات المنتج قياسياً بما يقدمه المنافسون.
3. اعتماد سياسات تسعيرية تهدف لتنشيط المبيعات وتميل على الاغلب نحو التخفيض التدريجي للأسعار وهذا يهدف الى:

- تشجيع المستهلكين على الاقبال على الشراء.
- اتاحة الفرصة للمستهلكين الحساسين للأسعار للتوجه نحو الشراء.
- تحجيم المنافسة او الصمود امامها.
- زيادة المبيعات والحصة السوقية.

4. التوسع في قنوات التوزيع والنقاط البيعية بهدف الانتشار في قطاعات سوقية مستهدفة لتحقيق التغطية الجغرافية المنشودة.
5. اما دور القوى البيعية فيمثل:
- يضعف ما فيما يتعلق بالمعلومات التعريفية عن المنتج وبسبب كون المستهلكين اصبحو لديهم دراية بالمنتج وفوائده.
- يزداد فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة عن جوانب التطوير للمنتج والخصائص المضافة، وما يميزه عن المنتجات المنافسة، وكذلك عن الاشكال الجديدة له.
- تزداد جهود القوى البيعية في الترغيب والاقناع وحث المستهلكين على الشراء.
- تحقيق الاتصال المباشر مع الزبائن.
- تحقيق اختراق اعمق للقطاعات السوقية.
- تطوير المبيعات في القطاعات السوقية المختلفة.
- اعتماد وسائل مبتكرة في التعامل مع المستهلكين.
- تقديم الخدمات والخدمات المضافة التي تدعم عملية البيع وتأثر على مستوى الرضا لدى المستهلكين.
6. هناك العديد من المنتجات في هذه المرحلة لا تحتاج الى جهود ترويجية كبيرة من قبل القوى البيعية للتأثير على قرار شرائها.

### ج. مرحلة النضوج Maturing Stage

ضمن هذه المرحلة فإن نمو المبيعات تتباطئ بشكل تدريجي، وتتصف هذه المرحلة بطول فترتها قياساً بالمراحل الثلاث الاخرى، مما يخلق الكثير من المشاكل والتهديدات لإدارة المبيعات والتسويق، إن اهم سمات هذه المرحلة هي (الصميدعي، 2007، ص 186):

1. الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بمستوى الانتاج، حجم او الاشكال المنتج وانواعه.

2. تميل الاسعار نحو الانخفاض التدريجي بهدف زيادة المبيعات وهذا يعني ان السعر يستخدم كوسيلة فعالة لتنشيط المبيعات، وعامل مساعد لعمل القوى البيعية.
3. محاولة البحث عن اسواق جديدة ومن خلال اقامة نقاط بيعية جديدة في مناطق ترغب المنظمة بتغطيتها سواء بالنقاط البيعية العائدة لها او نقاط بيعية وسيطة.
4. تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات عن طريق وسائل تنشيط المبيعات (الحوافز، الهدايا، المسابقات، الخصومات، طرق ووسائل الدفع، شروط البيع..).
5. اما دور القوى البيعية فهو:

- التركيز على خدمة الزبون من خلال تقديم افضل الخدمات الاساسية والمساعدة والاضافية.
- التركيز على التعامل الكفؤ في الاداء الافضل مع الزبائن.
- الاحتفاظ بالزبائن واستثمار قيمتهم.
- اقامة علاقات زبون طويلة المدى.
- محاولة ايجاد زبائن جديدة.
- استمرار دور القوى البيعية بالانخفاض لأن الزبون قد تعود على المنتج واصبح زبوناً شبه دائم.

6. المنظمة قد وصلت تقريباً لإحتواء جميع حصتها السوقية ما عليها سوى المحاولة على المحافظة عليها ومحاولة زيادتها.

**د. مرحلة التدهور Decline Stage**

إن من اهم مؤشرات هذه المرحلة هي ان المبيعات تسير باتجاه الانخفاض بنسب اسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول الزبائن عن شراء هذه المنتج اما بسبب تغيير الأنماط الاستهلاكية لهم او لظهور منتجات جديدة اكثر تطوراً.

إن اهم السمات المتعلقة لهذه المرحلة بما يلي: (Edward, 2006, p.143) (الصميدعي، 2007، ص 187) (Zoltners, Prabhakant and Selly, 2006, p.83):

1. الانكماش في حجم الانتاج او الاعمال مع تقليص اشكال المنتج والاكتفاء بالانواع الاساسية منه.
2. الاسعار تميل نحو الانخفاض السريع من خلال ما تقدمه من خصومات وسموحات وتنزيلات بالاسعار.. وبالتالي فإن السعر يعتبر احد الوسائل الفاعلة لتنشيط المبيعات التي يتم التركيز عليها في هذه المرحلة.
3. النفقات الترويجية تميل نحو الانخفاض مع التركيز على الاعلان التذكري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات كالمسابقات والهدايا.
4. الانكماش في قنوات التوزيع وخاصة النقاط البيعية الوسيطية لقيام القسم الاعظم من هذه النقاط بالتخلي عن التعامل مع هذا المنتج.
5. اما دور القوى البيعية فيمثل:

- يزداد دور القوى البيعية في عملية الاقناع والحث البيعي بهدف التأثير على الزبائن لإتخاذ قرار الشراء واتمام عملية البيع وهذا بسبب:
  - المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منتجات المنظمة.
  - ما تقدمه المنظمة من منتجات اصبح لا يحقق الاشباع والرضا المطلوب.
  - رغبة المنظمة باسترداد الرأسمال المستثمر، لذلك يتم خلال تكثيف الجهود البيعية لقوى البيع لتصريف المنتجات.
  - المنظمة تغادر القطاعات السوقية غير المربحة وتتوجه نحو القطاعات السوقية المربحة مما يتطلب جهود فعالة من قبل القوى البيعية لإستثمار الفرص المتواجدة في هذه الاسواق المربحة.
- حماية العلاقات مع الزبائن.
- التوجه نحو الاسواق ذات الفرص المربحة.

إن نجاح القوى البيعية في تنفيذ اعمالها وفي دورة حياة الاعمال تتحدد من خلال (Zoltners, Parabhakant, Selly, 2006, p.82):

- دور القوى البيعية ومستوى مشاركتها في عملية البيع.

- حجم القوى البيعية المناسب لطبيعة الاعمال.
- مستوى تخصص القوى البيعية الملائمة للأعمال المكلفين بها.
- مصادر اختيار القوى البيعية والتي لها دور مهم تحديد خبرات، وكفاءة وتأهيل هذه القوى.

إن الشكل التالي يوضح دور القوى العاملة في دورة حياة الاعمال:

| القوى العاملة | مراحل دورة حياة الاعمال | | | |
|---|---|---|---|---|
| | التقديم (البداية) Start-up | النمو Growth | النضوج Maturity | التدهور Decline |
| دور القوى البيعية ومشاركتهم في البيع | xxxx | xx | x | xxx |
| حجم القوى البيعية | xxx | xxx | xx | xxxx |
| درجة التخصص | x | xxx | xxx | xx |
| تحديد مصادر رجال البيع | xx | x | xxx | x |
| الدور الاساسي | - خلق وعي ومعرفة.<br>- ايجار منفذ او نقاط بيعية سريعة.<br>- جهود عالية للحث واقناع الزبون في الشراء<br>- الحث على تجربة المنتج | - اختراق اعمق للقطاعات السوقية.<br>- تطوير المبيعات في القطاعات.<br>- تطوير وسائل البيع المتطورة. | - التركيز على الجهود المكثفة والكفوءة في البيع.<br>- الاحتفاظ بالزبائن.<br>- ايجاد الزبائن.<br>- محاولة اقامة علاقات طويلة مع الزبائن. | - حماية العلاقات مع الزبائن.<br>- مغادرة القطاعات غير المربحة.<br>- ايجاد فرص في القطاعات المربحة. |

**الشكل (2)**

**دور القوى البيعية في مراحل دورة حياة الاعمال**

**Source:** Zoltners, Parabhakant and Selly, 2006, p.81-82. بتصرف

يلاحظ من الشكل السابق بأن هناك تباين في دور القوى البيعية في مراحل دورة حياة الاعمال، وان هذا الدور بالتأثير على دور حياة الاعمال يعتمد على ( Zoltners, Prabhakanta and Selly, 2006, p.1438):

1. مجموعة المنتجات التي تتعامل بها المنتظمة.
2. تجزئة الاسواق.
3. الموقع والتنافس في السوق.
4. حجم السوق المستهدف.
5. حجم التكاليف المترتبة.
6. حجم الايرادات المتوقعة.
7. حجم الارباح الاجمالية المتوقعة.
8. مستوى الخدمات المقدمة.
9. دور رجل البيع ومدى مصداقية التعامل اثناء عملية البيع.
10. المزيج التسويقي.
11. تحدي المنافسة.
12. تغطية الاسواق.
13. العوامل الداخلية للمنظمة.
14. العوامل الخارجية المؤثرة.

يتضح مما سبق بأن اهمية العلاقة ما بين القوى البيعية ومراحل دورة حياة الاعمال ترتبط بشكل اساسي في البيئة (الداخلية والخارجية) عندما تبدأ عملية البيع للمنتجات (سلع او خدمات).

## ثالثاً: عملية اختيار وتعيين رجال البيع

إن من الاهداف الاساسية لمدراء المبيعات هو اختيار وتعيين رجال البيع اللذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتحقيق الاهداف البيعية وتنفيذ ما يكلفون به من واجبات واعمال. إن اهمية رجال البيع تظهر من خلال طبيعة عملهم ذا الاتصال المباشر بالاسواق، لذلك فإنهم يمثلون حلقة الوصل والاتصال ما بين ادارة المبيعات والزبائن، وبالتالي فإنهم يلعبون الدور الفعال في انجاح عملية البيع من خلال دورهم

- وصف دور رجال البيع في عمليات الاختيار.
- تحديد مقدار المساعدة التي يمكن ان يقدمها رجال البيع للمنظمة.
- تحديد الاسسس التي تساعد ادارة المبيعات على تحديد دوافع رجال البيع وهل تتوافق مع دوافع المنظمة.
- تحديد المشاركين في عمليات الاختيار والتعيين.
- تحديد الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار الاختيار.

**ب. خطوات عملية اختيار وتعيين رجال البيع**

إن عملية اختيار رجال البيع المناسبين للعمل يتطلب من مدير المبيعات الجهد والعناية الفائقة وعلى الأخص في الوقت الحاضر وذلك نتيجة الى تنوع المنتجات واصنافها وازدياد عدد المنظمات الصناعية والتسويقية وسعي كل منها الى تحقيق اهدافها حتى وان كان على حساب اهداف المنظمات الاخرى، لذلك تعتبر عملية مواجهة ظروف السوق والمنافسة من الاعمال الصعبة و الحساسة والتي تتطلب وضع معايير محددة لإختيار رجال البيع لكي يتمكنوا من تلبية حاجات الزبائن لأن التركيز في الوقت الحاضر على الزبون لأنه يمثل صمود انشطة المنظمات الصناعية والتسويقية مما دفع هذه المنظمات الى تطوير استراتيجية بيعية ترتكز على حاجات ورغبات الزبائن وعلى تقديم خدمات ما بعد البيع (Reuben, 2004, p.116-121).

إن عملية اختيار رجال البيع تتضمن خمس مراحل (Stanton, 2003, p.81):

- الخطوة الاولى:

تحدد ادارة المبيعات العدد المطلوب توظيفه من رجال البيع لتحقيق الاهداف البيعية.

- الخطوة الثانية:

تحدد المواصفات المطلوب توفرها لدى رجال البيع المطلوب تعيينهم استناداً الى توصيف الوظيفة التي سوف يشغلوها.

- الخطوة الثالثة:

قبول طلبات عدد من المتقدمين استناداً الى ما حدد سابقاً .

- الخطوة الرابعة:

القيام بالاجراءات المطلوبة (مقابلة اختيار، فحص المؤهلات)، ومن ثم اختيار العدد المطلوب من الذي تتوفر اكثر المواصفات المطلوبة، كذلك يتم الاطلاع على خبراتهم السابقة وكذلك اختبار الشخصية والذكاء، ومن ثم يقسمون الى عدد المستويات حسب ما تم اجراءه سابقاً.

- الخطوة الخامسة:

الخطوة الاخيرة تعتبر الخطوة الاساسية والتي تتضمن عملية اختيار العدد المطلوب وبالمواصفات التي يمتلكوها والتي اعطت انطباع لإدارة المبيعات بأنهم قادرين على انجاز ما يكلفون به ومن ثم يتم توظيفهم.

إن القائمين على عملية اختيار رجال البيع يحددون مدى حاجة رجال البيع المختارون الى برامج تدريبية وما هي المحفزات المناسبة والتي تدفعهم لإنجاز اعمالهم بكفاءة عالية.

إن المشاكل الخطيرة والتي تهدد عمل النقاط البيعية هي الاختيار الغير جيد لرجال البيع لأن ذلك سوف ينعكس بشكل مباشر على كمية المبيعات وعلى مستوى رضا الزبائن، وقد يجعل المنظمة تفقد موقعها في السوق او يقود الى اضعافه (Christopher, 2007, p.14).

إن اجراءات اختيار رجال البيع تعتمد على:

- كفاءة مبيعات.
- مهارات تحليلية وتنظيمية.
- خصائص اخرى يجب توفرها برجل البيع حسب السلع، المناطق، الجهد... وغيرها.

### ج. مصادر القوى البيعية

تنظر ادارة المبيعات الى الفرص الخارجية لإختيار رجال البيع، وفي اغلب الاحيان، اكثر من الفرص الداخلية لأنها قد لا تجد لدى العاملين في ادارتها الكفاءة والقدرة المطلوبة لتوظيف رجال بيع حتى لو كانوا مبدعون في مجال عملهم. السبب يعود الى المواصفات

الخاصة التي يجب ان تتوفر برجال البيع المرغوبين. إن ادارة المبيعات تدرك جيداً بأن رجال البيع هم مفتاح نجاحها وليس فقط طبيعة المتجات وديكور النقاط البيعية وخاصة تلك النقاط التي لا تعتمد على طريقة خدمة النفس بالنفس (الخدمة الذاتية). إن لرجل البيع الدور الاساسي والحاسم في اقفال عملية البيع في الكثير من النقاط البيعية مثل (المتاجر المتخصصة، المتاجر الصغيرة، المصارف، الصياغة، الحلاقة، الملابس، معارض السيارات وغيرها من النقاط البيعية او المتاجر).

إن عدم توفر رجال البيع الموهوبين ذوي القدرات العالية في القيام بمهامهم وتحقيق الاتصال الجيد والكفوء مع الزبائن سوف يفقد النقطة البيعية زبائنها، وهذا له انعكاسات خطيرة على قدرة ادارة المبيعات في تحقيق اهدافها ( Williams, 2006, p.1-2). لذلك فإن ادارة المبيعات لا بد لها من البحث في جميع المصادر التي يمكن ان تحصل من خلالها على رجال بيع جيدين.

إن مصادر القوى البيعية يمكن اجمالها على النحو التالي: ( Bakosh & Mosher, 2008, p. 5-7) (Stanton, 2003, p.151)، ( Zoltners A., Sinha and Zoltners G., 2001, p.161)

1. داخل المنظمة: يشعر العديد من مدراء المبيعات بأن هناك طلبات من بعض العاملين فيها ترغب في العمل ضمن القوى البيعية للمنظمة. وان اكثر هذه الطلبات مصدرها القوى البيعية الحالية اللذين يؤثرون على العاملين خارج قوى بيعية للإنضمام لقوى بيع المنظمة.. ان هؤلاء (المميزين) او طالبوا العمل ضمن القوى البيعية عادةً يكونوا في مواقع مختلفة، المصنع، مكاتب العمل الاخرى داخل المنظمة. ان ما يميز هؤلاء انهم ذات معرفة دراية بالمنظمة واهدافها واستراتيجياتها وانواع منتجاتها واسواقها المختلفة.

2. المنظمات الاخرى: يعتبر العاملين في المنظمات الاخرى مصدر مهم من مصادر الحصول على القوى البيعية. ان رغبة قسم من العاملين في المنظمات المنافسة او غير المنافسة قد تعود لعدة اسباب شخصية او مادية.. إن ما يميز هؤلاء كونهم ذو خبرة في مجال عمل القوى البيعية مما قد لا يحتاجوا لبرامج تأهيلية وتدريبية كبيرة.

3. الانترنت: يستخدم الانترنت وعبر مواقع المنظمة لطلب تعيين رجال بيع لديها، او ما يعرضه الافراد في مواقعهم عن مؤهلاتهم وطلبات للعمل لوظائف معينة ومنها ضمن القوى البيعية. إن المنظمة وادارة مبيعاتها تستخدم الانترنت لتمييز المرشحين من خلال السيرة الذاتية و التأهيلية التي تتضمنها الاستمارات الخاصة بطلبات التعيين عبر مواقع الالكترونية.
4. المؤسسات التربوية والعلمية: تشمل خريجي الجامعات، الكليات الاهلية، المعاهد المهنية، المدارس التقنية.. فتقوم بعض الشركات باعلان عن ما تريد من قوى بيعية بوسائل الاعلان الجماهيري (Mass Midi) لغرض الحصول على متقدمين للتعيين.. إن اختيار رجال البيع من هؤلاء الخريجين يتطلب من المنظمة أن تركز على عملية التدريب ضمن برامج تدريبية ذات ميزة تنافسية تفاضلية قادرة على التأهيل والاعداد الجيد لهم من اجل ان يكونوا رجال بيع جيدين وقادرين على تنفيذ المهام والوصول الى الاهداف المنشودة.
5. مكاتب التوظيف: الكثير من الطلبات تقدم الى مكاتب التوظيف والتي تعتبر مصدر مهم من مصادر اختيار رجال البيع، وكذلك فإن ادارة المبيعات تدرس هذه الطلبات المقدمة اليها وثم يتم اختيار من هم ضمن الضوابط والمواصفات المطلوبة.
6. طلبات اصحاب الخبرة: الكثير من ادارة المبيعات في المنظمات تختار رجال البيع وتوظفهم استناداً الى خبراتهم السابقة، ان الاختيار فيه ميزة لكون هؤلاء لا يحتاجون كثيراً الى برامج الاعداد والتأهيل لما يمتلكون من خبرات سابقة في مجال البيع، الامر الذي ينعكس بشكل وآخر على جهود الاختيار والتعيين والتكاليف المترتبة على ذلك، اضافة الى تكاليف التدريب والتأهيل. إن اصحاب الخبرات السابقة يعتبرون مصدراً الاقل كلفة وجهد، لذلك فإن ادارة المبيعات في الكثير من الاحيان تفضل مثل هؤلاء على شرط معرفة الاسباب التي ادت الى ترك اعمالهم في المنظمات الاخرى.

### رابعاً: مواصفات وخطوات اختيار رجال البيع

إن تحديد مواصفات رجل البيع تعتبر الخطوة الاولى نحو اتمام عملية اختيار وتعيين رجال البيع. لذلك فإن ادارة المبيعات تحاول ان تضع مواصفات مثالية ما تريد من رجال بيع وثم يتم الاختيار من بينهم:

### أ. مواصفات رجل البيع الناجح

إن عملية البيع تتطلب مهارات مختلفة وشخصيات وتقنيات البائع الجيد يجعل من المشتري راضي عن قرار شرائه، إن هذه المسألة تعتبر من الاحكام المهمة في عملية البيع وتكرار الشراء.. إن مثل هذه المهمة تعتبر اساس عملية البيع التي يكون رجل البيع احد ركائزها المهمة، وكما معروف أن عملية البيع هي وظيفة مركبة لإشتراك اكثر من جهة أو شخص فيها وتتطلب اساليب ومهارات مختلفة عن الوظائف الاخرى. إن نجاح عملية البيع تعتمد في احد محاورها الرئيسية على قدرات ومهارات لا بد ان يتصف القيام عليها. إن مثل هذا الامر يؤسس لفكرة مفادها بأنه ليس كل فرد يصلح لشغل وظيفة رجل بيع ناجح ومحترف ويمكن الاعتماد عليه والوثوق به. نظراً لخصوصية وظيفة البيع الامر الذي يتطلب مواصفات محددة باللذين يرغبون اشغال تلك الوظيفة، الامر يتوجب على ادارة المبيعات التحديد الدقيق للمواصفات الواجب توفرها للمرشح لوظيفة رجل بيع. إن هذه المواصفات تعتبر المقياس الذي يتم اعتماده للمفاضلة ما بين المتقدمين للعمل كرجال البيع.

التفحص لأدبيات الخاصة بادارة المبيعات نستنتج بأن هناك العديد من المواصفات التي يجب ان يتصف بها رجل البيع الناجح، إن ما قدمه كل من ( Bakosh & Mosher, 2008, p.7-8) يعتبر افضل ما قدم من مواصفات وهي:

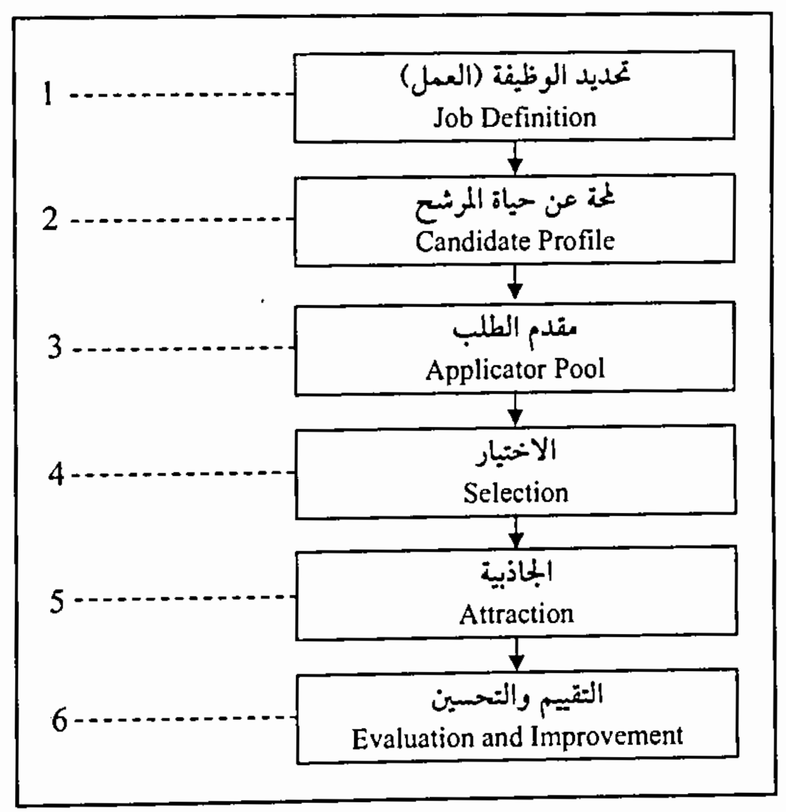
1. مستوى الكفاءة في الاداء.
2. مثابر ومجتهد في عمله.
3. ذا خبرة وتجربة ومهارة عالية.
4. واثق بنفسه وبقدراته العقلية والبدنية.
5. منضبط ومتحمس في عمله.
6. القدرة على التكييف مع ظروف العمل.
7. لديه المرونة اللازمة للتعامل مع الزبون.
8. متعلم وواسع الاطلاع.

9. لديه تأهيل علمي مناسب لطبيعة عمل رجل البيع.
10. قادر على حل المشاكل التي تواجهه في العمل.
11. ذو مظهر حسن وذات وسامة.
12. ذو شخصية اجتماعية ومحبوبة وقوية.
13. جدير بالثقة والاحترام.
14. مستمع جيد وذا لباقة في الحديث.
15. مصغ ولديه القدرة على الاقناع.
16. منظم في عمله وذا طموح عقلاني.
17. متجاوب مع حاجات ورغبات الزبون.
18. قادر على قيادة عملية البيع.
19. له رؤيا وحدس في توقع ما يراد منه ومن مهم احتياجات الزبون.
20. يتمتع بالامانة والثقة والمصداقية.
21. له قدرة على خدمة الزبون واقامة علاقة طيبة معه.
22. لديه القدرة على تحليل المواقف اثناء عملية البيع.
23. مفاوض جيد.
24. مدرك لما يراد منه سواء من قبل الادارة او الزبون.
25. ذا رد فعل تلقائية وسريعة وهادفة.
26. له القدرة على الحسم واغلاق عملية البيع بشكل مثمر.
27. حريص على العمل ويتحمل المسؤولية.
28. بعيد عن المراوغة والمخادعة وصريح في حديثة.
29. قادر على جذب الزبائن للتعامل معه.
30. لديه مهارات اتصال عالية الكفاءة.

بالحقيقة إن مثل هذه المواصفات من الصعوبة جداً على ادارة المبيعات من ايجاد اشخاص يتمتعون بهذه المواصفات مجتمعة، ولذلك فإن على ادارة المبيعات ان تقوم باعطاء اهمية للمواصفات التي ترى لا بد من توفرها في المرشح للتعيين بشكل تنازلي، اي وضع المواصفات الاكثر اهمية بالمرتبة العليا وثم التي تليها في الاهمية. إن وضع المواصفات بترتيب تنازلي بالاهمية يخضع لرؤيا ادارة المبيعات وما ترغب به من رجال بيع وفقاً لأهدافها البيعية.

**ب.خطوات اختيار وتعيين رجال البيع**

تعتمد ادارة المبيعات العديد من الخطوات لنجاح عملية اختيار وتعيين رجال البيع، ويمكن تحديد الخطوات بالشكل التالي:




**الشكل (3)**

**خطوات اختيار وتعيين رجال البيع.**

**Source:** (Bakosh & Mosher, 2009, p.173-175). بتصرف

فيما يلي ايجاز لهذه الخطوات:

أ. الخطوة الأولى: تعريف الوظيفة (العمل) **Job Deinition**

إن المنظمات تختلف بانشطتها، اعمالها، منتجاتها، اهدافها، خططها، مناطق عملها، اساليب العمل، الامكانيات، حجم الاعمال، كذلك هناك اختلاف لطبيعة الاسواق والزبائن، وغيرها من الظروف المحيطة والتي تلعب دوراً مهماً في اختلاف طبيعة توصيف الوظائف وحجم اعمال ومهام رجال البيع. نتيجة لهذه الاختلافات فإن مواصفات رجال البيع يجب ان تتوافق وتنسجم مع هذه الاختلافات، لذلك فإن على ادارة المبيعات ان توضح بشكل دقيق طبيعة العمل أو الوظيفية التي تحتاجها ضمن النقاط البيعية التي هي بحاجة لعاملين. إن التعريف بالعمل يعني اعطاء توصيف واضح للواجبات والمهام، وكذلك للسلطة الممنوحة لتنفيذ تلك المهام. بنفس الوقت فإن عليها ان تحدد ما هي اهداف عمل المبيعات والتي تتلخص في (Bakosh & Mosher, 2009, p.175):

- المبيعات Sales.
- الارباح Profits.
- حصة سوقية Market Share.
- خلق قيمة للزبون Customer Value creation.
- رضا الزبون Customer Sales faction.
- الطلب Demand.

للوصول الى هذه الاهداف بنجاح فإنه يتطلب القيام بما يلي:

- استلام الطلبات وتلبيتها.
- تطوير المشاركة.
- ادارة مناطق البيع.
- تهيئة المنتجات.
- معرفة السوق.

- تقييم شروط السوق.
- تعديل آلية العمل المنفذ.
- التنقيب عن اسواق جديدة.
- وضع الأسس اللازمة لإختراق الاسواق.
- وسائل البيع المعتمدة.
- تأهيل رجال البيع وتنمية قدراتهم.
- تنمية دور الاستخبارات التسويقية.
- تقارير ادارة المبيعات المتعلقة بظروف العمل (الخطط والتنفيذ).

**اما قياس تلك الاهداف فيتم من خلال:**

- المقاييس الكمية (ارقام المبيعات، الحصة السوقية، الارباح...).
- التقييمات النوعية لمستوى الانجاز والتنفيذ للخطط.
- ادارة الاهداف وتتضمن متابعة مدى السير باتجاه الاهداف من عدمه وضع الحلول التصحيحيه في حالة الانحراف عن المسار الصحيح.

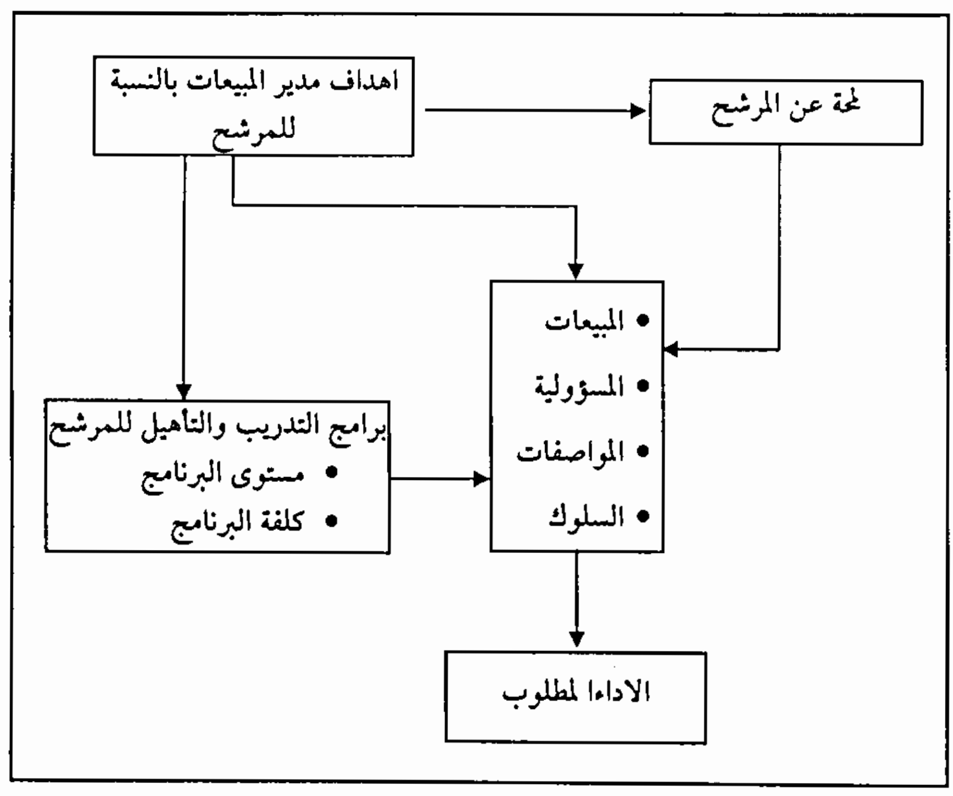
**ب. الخطوة الثانية: لمحة عن حياة المرشح Candidate Profile**

إن تحديد ما هو مطلوب معرفته حول حياة المرشح التي تتضمن السيرة الذاتية، العمر، منطقة السكن، التأهيل العلمي، الخبرات، المهارات وغيرها، التي لا بد ان تتضمنها الاستمارة الخاصة بطلب التعيين. إن هذه السيرة ترتبط بشكل مباشر بطبيعة العمل الذي سوف يكلف به. لذلك فإن ادارة المبيعات تحدد طبيعة وشكل الوظيفة (توصيف الوظيفة) وثم تحدد مواصفات الشخص المطلوب وفقاً لتوصيف الذي تم تحديده لوظيفة رجل البيع المطلوب توفرها به. بالواقع فإن من الصعب جداً ان تتوفر جميع الخصائص المطلوب بالمرشح(*)، لذلك فإن ادارة المبيعات تقوم باختيار المرشح الذي تتوفر فيه اكثر عدد من المواصفات المطلوبة وحسب درجة اهمية تلك

(*) راجع الفقرة الخاصة بمواصفات رجل البيع الناجح.

المواصفات لدى ادارة المبيعات، مقارنته ببقية المرشحين. من ذلك تقوم بتطوير الخصائص الاخرى من خلال التدريب والتأهيل لرفع قدراته الادائية.

إن الموجز عن المرشح (السيرة الذاتية والعلمية) يعطي مؤشراً لطبيعة اعماله السابقة والخبرات التي لديه والتأهيل العلمي له. لذلك فإن قسم من الشركات او المنظمات تلجأ الى استخدام الوسائل الاحصائية والتحليلية لتقييم رجال البيع ومستوى الاداء ومقارنة ذلك بالخصائص والمواصفات التي يمتلكها ومستوى النجاح الذي يحققه. من خلال هذه العملية يتم تحديد مستوى وبرنامج التدريب والتأهيل الواجب اعتماده لرفع القدرات والمهارات الذي ينعكس على كفاءة الاداء، بنفس الوقت فإنه لا بد ان ينظر على مستوى التكاليف المرتبطة بعملية التدريب والتأهيل هذه.




الشكل (4)

لمحة عن المرشح واهداف مدير المبيعات

المرجع: اعداد المؤلفين.

ج. الخطوة الثالثة: مقدم الطلب **Applicator Pool**

ترتبط عملية تكليف المرشح بالوظيفة او العمل بمستوى خبراته وقدراته وتأهيله، لذلك يقوم مدير المبيعات باختيار العمل المناسب للمرشح الذي يتوافق مؤهلاته وخبراته مع الاخذ بنظر الاعتبار رغبة المرشح بالعمل لأن هذه الرغبة مهمة وتنعكس على كفاءة الانتاجية في الاداء.

إن اهم مصادر مقدمي الطلبات هي:

1. الجامعات، والكليات، المعاهد التقنية المتخصصة.
2. عمليات التنسيب الداخلي في المنظمة.
3. وكالات طالبي التوظيف.
4. طلبات العمل على شبكة الانترنت.
5. موقع المنظمة على الويب الخاص بالبحث عن الخبرات والمؤهلات.
6. الزبائن اللذين لديهم رغبة بالعمل.
7. العاملون في الشركات المنافسة.
8. المستخدمين السابقين.
9. الاعلانات الخاصة بطلب التوظيف.
10. المعارض التجارية.
11. شركات التوظيف على مواقع الويب.

د. الخطوة الرابعة: الاختيار **Selection**

إن عملية الاختيار تتم بعد ان تدرس كافة الطلبات والمعلومات التي تتضمنها استمارة التعيين التي تتضمن السيرة الذاتية والعلمية، حيث يتم مراجعة نتائج الاختبار الاولي الذي مر به المرشح، المقابلة مع المرشح، المفاضلة بين المواصفات المعروفة عن كل مرشح... وبعد ذلك يتم قبول الترشيح من عدمه.

في دراسة نشرتها مجلة ادارة المبيعات والتسويق عدد (183) في الولايات المتحدة عام 2008. (Bakosh, Mosher, 2009, p.179)، ان افضل المرشحين هم:

- الاحالات (الطلبات المباشرة) 48٪.
- المشغلون (مكاتب التشغيل) 35٪.
- المنافسة 10٪.
- تنسيب الكليات 9٪.
- الاعلانات الصحفية 9٪.

هـ. الخطوة الخامسة: الجاذبية **Attraction**

إن مسألة الجاذبية تأخذ اتجاهين:

- جاذبية شخصية المرشح لشغل عمله بشكل يؤثر على استقطاب الزبائن والتعامل معهم بالشكل المطلوب.
- جاذبية الوظيفة: وهذا ما يتعلق بالاجور، المكافآت، الحوافز المختلفة التي تساعد في خلق اندفاع عالي لدى هذا المرشح للأداء الافضل لعمله.

و. الخطوة السادسة: التقييم والتحسين **Evaluation and Improvement**

الخطوة الاخيرة هي عملية التقييم للمرشح الذي تم اختياره، إن هذه العملية لا تتم الا باتباع معايير محددة في التقييم، وتعتبر الاساليب الكمية من الطرق الاكثر مصداقية في هذه العملية.

إن نتائج عملية التقييم، والتي تتم من خلالها تشخيص نقاط الضعف في الاداء، يتم على ضوئها عملية تطوير وتحسين اداء هؤلاء رجال البيع من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية لرفع مستوى ادائهم.

## خامساً: المفاضلة بين اختيار رجال البيع ذو الخبرة ام عديمي الخبرة

إن احدى الصعوبات التي تواجه مدراء المبيعات هي مسألة اختيار وتعيين رجال البيع ذو الخبرة السابقة في العمل وخاصة في نقاطها البيعية، نظراً لما يتمتعون به من مهارات وكفاءة في ادائهم ودورهم في تحقيق الاهداف البيعية، اضافة الى انهم لا يحتاجوا الى برامج تدريبية وتأهيلية تكلف المنظمة نفقات كبيرة، في حين عديموا الخبرة،

رغم تمتعهم بمواصفات تأهلهم في عملية الاختيار، الا انهم يحتاجون الى الكثير من الوقت من تأهيلهم وتدريبهم وهذا يتطلب تكاليف للمنظمة.

في الدراسات المقدمة لكل من (Zoltners, Sinha, Zoltners, 2001, p.160-187) ودراسة كل من (David & James, 1997, p.71) وكذلك دراسة (Cron, 2009, p.217).

يشير الى إن الاختيار الافضل لرجال البيع لا بد ان يتم من خلال عدة اسس تتضمن المهارات، المعرفة، المواصفات الشخصية، القدرة على خلق عمل قوي، الرغبة الفطرية لتقديم الخدمات، القدرة على تسهيل عمل الآخرين، ووغيرها من المواصفات.. وخلصت هذه الدراسات الى اهمية المقارنة بين اختيار وتعيين رجال البيع ذو الخبرة ام عديموا الخبرة. إن مثل هذه المفاضلة لا يمكن ان تتم من خلال عدة ابعاد (منظور) وهي:

- المالي.
- ثقافة المرشح.
- مواصفات المرشح.
- الزبون.
- عمليات البيع.
- ادارة المبيعات.
- زملاء العمل.

وفق هذه الابعاد (المنظور) تتم عملية المفاضلة والمقارنة لإختيار رجال البيع الافضل للمنظمة، ومن اجل اعطاء فكرة واضحة لكل بعد او منظور سيتم تناولها على فقرات خاصة بكل واحد منهم.

### أ. المنظور المالي Financial Perspective

جدول (1)

المفاضلة وفق المنظور المالي

| ذوي الخبرة Experienced Hire | عديمي الخبرة Inexperienced Hire |
| --- | --- |
| - الافراد الذين لديهم خبرة يكونوا منسجمين بسرعة.<br>- لديهم مهارات وخبرة في التعامل.<br>- لديهم معلومات عن السوق والمنتجات.<br>- لديهم علاقات مع الزبائن سبق ان اقاموها من خلال التعامل وحافظوا على هذه العلاقات.<br>- يساعدون المنظمة على تحقيق اهدافها البيعية.<br>- الاجور والتعويض والتحفيز ذا تكاليف اعلى.<br>- لديهم فرص عمل في المنظمات المنافسة اكبر. | - الاحتياج للوقت لمعرفة طبيعة العمل والانسجام مع الآخرين.<br>- الاجور و التعويض اقل كلفة.<br>- تكاليف برامج التدريب والتأهيل اعلى.<br>- أقل فعالية وكفاءة في بداية عملهم.<br>- مدى التوسع والانتشار في المبيعات في قطاعات مختلفة ضعيف.<br>- مدى التوسع بالحصة السوقية ضعيف. |

### ب. منظور ثقافة المرشح Candidate Culture

جدول (2)

المفاضلة وفق منظور ثقافة المرشح

| ذوي الخبرة Experienced Hire | عديمي الخبرة Inexperienced Hire |
| --- | --- |
| - لديهم القدرة على طرح الافكار الجيدة والمتنوعة.<br>- لديهم نظرة واضحة للأمور المتعلقة بعملية البيع.<br>- لديهم القدرة على التحليل والتغلب على المشاكل.<br>- لديهم معلومات عن مواقع العمل، السلع، الاسعار.<br>- تكون توقعاتهم اكثر واقعية نتيجة للخبرة. | - يحتاجون الى الوقت لإكتساب المعرفة من خلال رغبتهم في التعلم والنجاح باعمالهم التي يقومون بها لأول مرة وبمرور الزمن سوف يتكون لديهم الخبرة.<br>- خلال الوقت سوف يتعلمون الثقافة التنظيمية، ما هي الاسواق، المنتجات التي تتعامل بها. |

## ج. المرشح The Candidate

جدول (3)

المفاضلة وفق منظور المرشح

| ذوي الخبرة<br>Experienced Hire | عديمي الخبرة<br>Inexperienced Hire |
| --- | --- |
| - يكون لديهم مهارات بيعية مرغوبة من قبل المنظمة وخاصة المنظمة الجديدة في الاسواق.<br>- يعرفون طبيعة العمل والمهام المؤكلة اليهم ولديهم توقعات اكثر واقعية لوظائفهم.<br>- لا يحتاجون الى الكثير من التوجه لتنفيذ اعمالهم.<br>- القدرة على الابداع في تنفيذ مهامهم.<br>- القدرة على الابتكار لوسائل جديدة في طرق البيع والتعامل.<br>- لديهم ثقافة تنظيمية ومهارات تتفق مع ثقافة المنظمة واتجاهاتها.<br>- يميلون الى المناقشة والمجادلة في بعض الاحيان مع مدرائهم في امور تنفيذية قد لا تتفق مع خبراتهم السابقة.<br>- قد يمتلك البعض نوع من الغرور باعتبار ان خبراته ومهارات مطلوبة من منظمات اخرى.<br>- لديهم القدرة على اغلاق عملية البيع لصالح المنظمة (قرار الشراء). | - لديهم بعض العادات الغير جيدة والتي لا تنسجم مع ثقافة المنظمة.<br>- ليس لديهم المهارة الكافية للتعامل مع الزبائن.<br>- تنقصهم الخبرة في ادارة عملية التعامل والتفاوض.<br>- نظرتهم خاصة للأمور المتعلقة بظروف السوق والمنافسة.<br>- لديهم اندفاعية عالية في الاداء.<br>- كثيرون الرجوع الى رؤوسائهم في كل صغيرة او كبيرة، لذلك فإنهم يحتاجون للتوجيه المستمر.<br>- كثيرون المشاكل وخاصة فيما يتعلق بالانسجام مع زملائهم او مع الزبائن.<br>- ليس لديهم القدرة الكافية على ادارة عملية التعامل والتفاوض بشكل كفؤ وناجح.<br>- عدم القدرة على اغلاق عملية البيع لصالح المنظمة (قرار الشراء).<br>- لهم ميل نحو سلوك العمل الفردي مما يضعف العمل الجماعي. |

د. الزبون Customer

جدول (4)

المفاضلة وفق منظور الزبون

| ذوي الخبرة Experienced Hire | عديموا الخبرة Inexperienced Hire |
| --- | --- |
| - لديهم القدرة على فهم حاجات ورغبات الزبون.<br>- لديهم القدرة على تقديم مستوى من الخدمات ترضي الزبون.<br>- يكونوا محل ثقة مع الزبون خاصة عندما يكونوا صادقين معه.<br>- عندما تكون التجارب السابقة لهم والمسؤولية المكلفين بها متعارضة مع حاجات ورغبات الزبائن الجدد وعمليات البيع الجديدة، فإنهم قد يشكلوا مشكلة امام ادارة المبيعات في إتمام عملية البيع. | - صعوبة تفهم رحاجات ورغبات الزبائن.<br>- صعوبة التعامل مع رجال البيع الجدد لدى قسم من الزبائن، لأنهم متعودين على مستوى معين من التعامل.<br>- صعوبة تقديم مستوى من الخدمات تحقق رضا الزبون.<br>- عدم القدرة على اتمام عملية البيع بشكل يرضي الزبون والمنظمة. |

ه. عمليات البيع Selling Process

الجدول (5)

المفاضلة وفق منظور عمليات البيع

| ذوي الخبرة Experienced Hire | عديموا الخبرة Inexperienced Hire |
| --- | --- |
| - وجود رجال بيع ذوي خبرة ولديهم ولاء للمنظمة يساعد المنظمة على النمو بشكل سريع.<br>- يساعدون على اتمام عملية البيع سريعة.<br>- تسهيل عملية التفاوض والتعامل لإغلاق البيع.<br>- يساعدون للوصول الى تحقيق الاهداف البيعية بالشكل المطلوب والناجح.<br>- لديهم كفاءة بالاداء عالية. | - لا يساعدون على النمو السريع للمنظمة لبطوء تنفيذ عملية البيع.<br>- ليس لديهم القدرة على ادارة عملية البيع المعقدة.<br>- البطوء في اغلاق عملية البيع.<br>- قليلون المعرفة بمنتجات المنظمة ومما يؤثر على عملية البيع السريعة. |

### و. ادارة المبيعات Sales Management

جدول (6)

المفاضلة وفق منظور ادارة المبيعات

| ذوي الخبرة Experienced Hire | عديموا الخبرة Inexperienced Hire |
|---|---|
| - يستطيعون تحدي ادارة المبيعات.<br>- يمكن ان يكونوا عامل قلق للإدارة.<br>- عدم التكييف مع حاجات الادارة وخاصة اذا كانت غير متفقة مع وجهة نظرهم.<br>- صعوبة التعامل معهم من قبل الادارة خاصة رجال البيع ذوي الشخصية العنيدة | - يكونوا اقل تهديداً للإدارة.<br>- يستطيعوا التكييف مع حاجات الادارة.<br>- اتباع التعليمات والاوامر بشكل حرفي.<br>- سهولة التعامل معهم من قبل الادارة. |

### ز. زملاء العمل Co-Workers

جدول (7)

المفاضلة وفق منظور زملاء العمل

| ذوي الخبرة Experienced Hire | عديموا الخبرة Inexperienced Hire |
|---|---|
| - رجال البيع الجدد يتوقع منهم دفع المنظمة الى مستوى اعلى وقيادتها الى موقع متميز في السوق.<br>- لديهم خبرة في التعامل مع زملاء العمل في نقاطهم البيعية.<br>- ابداء المساعدة والعون والمعرفة بزملائهم في العمل.<br>- المساعدة على حل المشاكل التي تواجه زملائهم اثناء العمل. | - صعوبة التكييف مع زملاء العمل القدامى في البداية.<br>- بحاجة دائمة للمساعدة والنصح.<br>- مراجعتهم الاساسية لزملاء العمل اكثر من المدراء لحل المشاكل الآتية للعمل. |

### سادساً: معالجة مشكلة كلفة تعيين وتوزيع رجال البيع

من المشاكل التي تواجه ادارة المبيعات عند قيامها بتعيين رجال البيع والتي يجب دراستها وتحليلها بشكل معمق وذلك باستخدام الاساليب الكمية المناسبة وهذه المشاكل هي:

- كلفة تعيين رجال البيع.
- توزيع الامثل لرجال البيع على النقاط البيعية.

**اسلوب البرمجة الخطية (طريقة التخصيص)**

إن الأسلوب الافضل لحل هاتين المشكلتين يتم من خلال استخدام طريقة التخصيص وهي احدى طرق البرمجة الخطية، وبسبب ان هذه الطريقة تهدف الى توزيع الموارد المتاحة على التسهيلات المتاحة بالشكل الذي يجب ان تخصص لكل عملية (كل وظيفة بيع) واحد لكل نوع من التسهيلات (الوظائف الشاغرة). إن هذه الطريقة تعتبر اداة رياضية لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات والارباح (الصميدعي، ردينة، 2006، ص 298 – 301).

إن شروط استخدام هذه الطريقة:

- وجود عدد متساوي من العمليات والعاملين (نقاط البيع، منتجات).
- عدم امكانية الوسيلة العامل (رجل البيع، النقطة البيعية) من القيام باكثر من عمل واحد في نفس الوقت.
- ان كلفة اداء كل عمل (وظيفة) من قبل العامل (رجل البيع) معروفة ومحددة مسبقاً.
- عدم وجود تكلفة سالبة لكي تحقق شرط استخدام البرمجة الخطية.

أ. طريقة التوافق المختلفة:

تعتبر طريقة التوافق المختلفة أفضل طريقة لإحتساب كلفة تعيين رجال البيع في النقاط البيعية المختلفة. إن هذه الطريقة تعتمد على نظرية الاحتمالات وتكون طريقة بسيطة فيما اذا كان عدد البدائل محدود، ولكن كلما زاد عدد البدائل كلما اصبح الحل بهذه الطريقة صعب ومعقد.

المطلوب: افضل توزيع لرجال البيع للوظائف الشاغرة في النقاط البيعية.

الحل:

1. نقوم بطرح اصغر قيمة في كل عمود من قيم نفس العمود فنحصل على الجدول التالي:

جدول (12)

| رجال البيع / النقاط البيعية | النقطة البيعية (أ) | النقطة البيعية (ب) | النقطة البيعية (ج) | النقطة البيعية (د) |
|---|---|---|---|---|
| (1) | 3 | 1 | 0 | 1 |
| (2) | 6 | 8 | 8 | 1 |
| (3) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (4) | 7 | 9 | 5 | 12 |

2. لم يتم الحصول على قيم صفر في كل الاعمدة والصفوف، لذلك نقوم بتحديد اصغر رقم في كل صف ونطرحه من نفس الصف فنحصل على الجدول التالي:

جدول (13)

| رجال البيع / النقاط البيعية | النقطة البيعية (أ) | النقطة البيعية (ب) | النقطة البيعية (ج) | النقطة البيعية (د) |
|---|---|---|---|---|
| (1) | 2 | 0 | 0 | 0 |
| (2) | 5 | 7 | 7 | 0 |
| (3) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (4) | 2 | 4 | 0 | 1 |

3. نقوم بترتيب رجال البيع حسب الوظائف في النقاط البيعية التي يمكن ان يشغلوها وذلك نتيجة لبيانات الجدول السابق:

جدول (13)

| رجل البيع | النقطة البيعية |
|---|---|
| (1) | ب، ج، د |
| (2) | د |
| (3) | أ، ب، ج |
| (4) | ج |

يلاحظ من الجدول ما يلي:

1. رجل البيع (1) يستطيع في الوظائف في النقطة ب، ج، د.
2. رجل البيع (2) لا يستطيع ان يعمل الا في الوظيفة في النقطة د.
3. رجل البيع (3) يستطيع ان يعمل في جميع الوظائف في النقاط البيعية.
4. رجل البيع (4) يستطيع ان يعمل فقط في الوظيفة في النقطة ج.

## مراجع الفصل السادس


1. Blyth, Jim, (2005), Sales & Key Account Management, Thomson Learning, London.
2. Zoltners, A, Andris, Parbhakant Sinha and Selly E. Lormire, (2006), The Four Factor for a Successful Sales Force, Harvard Business Review, Vol. 48.
3. الصميدعي، محمود (2007)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
4. Edward, A., Francisco, (2006), Managing Partner, CRM Logics Consulting, Dallas.
5. Wolfe, S., Ira, (2009), How to Select Salespeople, Who will Sell Poised for the Future Co. Pdf
6. Mark, W., Jhnston and Marshall Gregw, (2005), Relationship Selling and Sales Management, McGraw-Hill, Mrwin.
7. Reuben E., Stone, (2004), Leading A supply Chain, the 21st Century Supply Chain, USA.
8. Stanton, J., William, (2003), Management of a Sales force, McGraw- Hill, University of Colorado.
9. Christopher w., Craighead (2007), The Severely of Supply Chain Disruption: Design Characteristics and Mitigation Capabilities Decision Sciences, Vol. 38, No 1.
10. Williams Jam, (2006) Ripping Good Reps, Consider the roads Less Traveled Looking for Staff, Dealer news, Pdf.
11. Zoltners, Andors, A., Sinha Prabhakant, and Zoltners Greggor, A., (2001), Sales force performance AMACOM Books American Management Association.
12. Bakosh, Rick & Mosher, Patrick, (2008), Sales & Marketing Management, Business Source Complete, Vol.160.
13. Bakosh, Rick & Mosher, Patrick, (2009), Format and Delivery options, ABSCO, Pdf.
14. David, Shopard & James C., Heartfield, (1997), Discrimination Issues in the Selection of Sales People, A Review and Managerial Suggestions, Journal of Personal Selling and Management.

15. Cron, William, (2009), Sales Management Concepts and Cases, Joha Wiley Son, Inc.

16. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان يوسف (2006)، الاساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.



الفصل السابع

# تدريب وتحفيز القوى البيعية

# Sales Forces: Training and Motivation

# الفصل السابع

# تدريب وتحفيز القوى البيعية

# Sales Force: Training and Motivation

## المقدمة Introduction

في بداية الألفية الثالثة لم يعد التدريب وضمن المفهوم التقليدي له يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية ومنح شهادات اجتياز هذه الدورات، بل اصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية وحيث اعتبر الفرد احد اهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير.. لذلك فقد اهتم العلماء في مختلف التخصصات لتعظيم الفرد الانسان فأطلق عليه اسم رأس المال البشري، في حين ذهب الاداريون لإطلاق اسم رأس المال الذكي (رأس المال المبدع، رأس المال المعرفي).

على ضوء هذه التسميات لم يعد التدريب حلقة دراسية بل هو استثمار كامل للثروة وقلب التنمية الحقيقية الشاملة لمختلف المنظمات ومنها منظمات الاعمال.

خروجاً مما تقدم فإن القوى البيعية هم عبارة عن رأس المال البشري للمنظمة الذي لا بد من صقل مواهبه وقدراته البدنية والعقلية لجعله اكثر كفاءة وقدرة للتعامل مع التغييرات المتسارعة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وانعكاس ذلك على ادائه المطلوب بأفضل صورة، لذلك فإن التدريب الناجح قادر على الوصول لهذا الهدف.

الجانب الآخر ان الانسان بطبيعته الفسيولوجية يحتاج الى الدعم والاسناد والثناء على ما يقوم به من عمل او نشاط. إن هذه الطبيعة الفسيولوجية او غريزية تحتاج لعملية تحفيز دائمة وعادلة وان رجال البيع هم قبل كل شيء بشر يحتاجون دائماً الى من يشجعوهم يحفزهم با تجاه القيام بمهامهم على افضل اداء، لذلك فإنهم بحاجة الى من يدفعهم صوب عملهم ويشجعهم على المثابرة والعمل الصحيح

والمبدع، وهنا ياتي دور التحفيز كأداة فعالة ومؤثرة لرجال البيع لإنجاز اعمالهم بكفاءة عالية وفقاً لما تريده ادارة المبيعات منهم.

**إن هذا الفصل سيركز على محورين أساسيين هما:**

- تدريب القوى البيعية.
- تحفيز القوى البيعية.

## تدريب القوى البيعية

## Sales Force Training

إن التدريب هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لإكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجها الفرد العامل. او انه تلك العملية المنظمة والمخططة والتي تهدف لتغيير المفاهيم والمعارف السلوكية في مجال انشطة مطلوبة فوراً او في المستقبل العاجل من قبل الفرد او المنظمة (الصميدعي وآخرون، 2007، ص 2).

في الوقت الحالي اصبحت عملية تدريب العاملين من الانشطة الاساسية بالنسبة لكافة الوظائف الادارية، لكي يتمكن العاملون من تنفيذ المهام المكلفين بها على احسن حال.

في هذا المحور سيتم تناول ما يلي:

1. تدريب القوى البيعية: المفهوم والابعاد.
2. أسس وقواعد التدريب.
3. مستلزمات التدريب.
4. برامج تدريب رجال البيع.
5. اساليب تنفيذ برامج تدريب رجال البيع.
6. قياس فعالية التدريب.

## أولاً: تدريب القوى البيعية: المفهوم والابعاد

يحتل تدريب القوى البيعية اهمية استثنائية ضمن اهتمامات ادارة المبيعات في الوقت، لذلك فإن الاهتمام للتخطيط وتصميم برامج التدريب يأخذ اولويات من قبل الادارة.

### أ. مفهوم تدريب رجال البيع

يشير مفهوم ترتيب رجال البيع على انه "تعليم الفرد مهارة معينة لغرض معين، ويظهر من هذا ان التدريب عملية تستهدف تطوير قابليات الفرد (رجل البيع) الذهنية والجسدية التي تمكنه من انجاز الاعمال التي يكلف بها بأفضل صورة ممكنة وبأقل التكاليف و الجهد والوقت. فالتدريب لرجل البيع يرفع من كفائته الإنتاجية وتقلل من النفقات مما يساعد المنظمة على زيادة المبيعات والارباح دون زيادة في سعر البيع. لذلك فإن مفهوم التدريب ينطوي القدرة في التأثير على رجال البيع من خلال اكسابهم المعرفة والخبرات و المهارات، لكي يكونوا اكثر قدرة على النجاح في ادائهم بما ينسجم مع متطلبات ادارة المبيعات وحاجات السوق والبيئة المحيطة.

يشير (Rameesha & Monika, 2008, p. 1-5) الى ان: "التدريب يمثل عملية متسلسلة ومبرمجة لأحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين (رجال البيع) ويمثل تطبيق للمعرفة ويعطي المتدرب الوعي الجيد للقواعد والاجراءات، وبالتالي فإنه يلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوكهم وعلى اجراء التغيير الايجابي في المعرفة والمهارات ومواقف رجال البيع". لذلك فإن التدريب:

1. يمثل عملية مبرمجة تحاول الادارة من خلالها تحسين مهارات رجال البيع من خلال زيادة المعرفة لكي يصبحوا اكثر استعداداً لتأدية المهام والانشطة المكلفين بها، واكثر قدرة على التكييف للظروف المحيطة في مجال عملهم.
2. يمثل عملية مستمرة يخضع لها رجال البيع لإكساب المهارات والخبرات والتي لابد ان تتوفر لرجال البيع القدماء او الجدد، بهدف تحديث المعلومات وزيادة المهارات للقدماء ويزيد من تعلمهم واطلاعهم على بيئة العمل ومتغيراتها. اما بالنسبة للجدد فإنه يزودهم بالمعلومات التي تفيدهم في مجال عملهم، اطلاعهم على التقنيات المستخدمة في مجال عملهم والسياسات والاجراءات وقواعد العمل.

في حين يشير (George, 2008, p.497) الى ان " التدريب يمثل عملية تشخيص مستوى العاملين من خلال اختبار ما قبل العمل وتشخيص الاخطاء، تقوية العلاقات الانسانية، التعرف على التقنيات، زيادة قدرة العاملين على تقديم الخدمات للزبائن ومعرفة ماهية الخدمات التي يجب ان تقدم، زيادة قدرة العاملين على الاتصال والترويج للمنظمة التي يعملون فيها.

إن فعالية انشطة التدريب تساعد رجال البيع في حل مشاكلهم في مكان العمل حيث ينجم عنه افعال ايجابية تؤدي لتحسين الاداء، وتقاس فعالية التدريب بمدى تكرار الافعال المطلوبة، لذلك فإن التدريب عملية مستمرة لإعداد البرامج التدريبية واختيار الوسائل والطرق المناسبة لإنجاح العملية التدريبية بهدف احداث التغيير المطلوب في مهارات ومعلومات رجال البيع لجعلهم اكثر قدرة على الانجاز.

**ب.اهمية تدريب رجال البيع**

إن التجارب اليومية للإفراد والمنظمات تعتبر بمثابة التدريب الذي يؤهلهم للتكيف مع البيئة المحيطة وزيادة المعرفة تنميتها بالشكل الذي يخدم اهداف الافراد والمنظمات.

إن التدريب يسعى الى زيادة مهارات رجال البيع لأداء عمل محدد او مجموعة من الانشطة المختلفة، فقد ازدادت اهمية التدريب في السنوات الاخيرة (نهاية الالفية السابقة وبداية الالفية الثالثة) وذلك استجابة للتطورات الهائلة على كافة الاصعدة الذي يشهده العالم، والذي ادى وسيؤدي الى تغييرات كبيرة في الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية للمجتمعات والافراد، كما ادى هذا التطور الى استمرار منظمات الاعمال في انتاج سلع وخدمات معقدة ومتطورة اضافة لتقديم افكار جديدة، اضافة الى الانعكاس هذا التطور على تغيير اساليب وطرق انتاج وتسويق هذه المنتجات، كذلك سبب تغيير في انماط وعادات ودوافع الشراء والاستهلاك، كما انه ادى لإحداث تزايد في المنافسة بين منظمات الاعمال في مختلف اسواق المحلية او الدولية. الأمر الذي ادى لإضافة صعوبات كثيرة ومتعددة ومعقدة امام عمل رجال البيع في الوقت الحاضر. الا ان التطورات التي حصلت في الدراسات والبحوث في مجالات العلوم السلوكية، النفسية، الادارية والتسويقية مكنت القائمين بتخطيط وتنفيذ

برامج لتدريب رجال البيع من تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات المتزايدة لتكوين قوى بيعية فعالة تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز الانشطة المتوقعة بها بكفاءة وفعالية عاليتين (الصميدعي وآخرون، 2007، ص 7).

إن أهمية تدريب رجال البيع تكمن من خلال الدور الذي تلعبه برامج تدريب وتنمية رجال البيع. إن الدراسات التي قدمت من العديد من الباحثين، مثال ( James, (1997, p.1-16) (Lunne, 1998, p.1-5) (Jerry, 2008, p.1-16) ( Rameesha, 2008, p.1-15) تسلط الضوء على اهمية التدريب للقوى البيعية من خلال النقاط التالية:

1. تمكن رجال البيع من المعرفة الوظيفية الدقيقة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها وطبيعة انشطتها.
2. تساعد رجال البيع من معرفة اهداف ادارة المبيعات وتنظيمها وعلاقة هذه التنظيمات بالادارة الاخرى، كذلك تعرفهم بالسياسات والانظمة والاجراءات التي لها علاقة بعمليات المبيعات و الطريق الافضل في تنفيذها، مما يعكس صورة ايجابية بين المنظمة وزبائنها.
3. زيادة قدرة رجال البيع على الاداء الجيد وتحسين هذا الاداء باستمرار من خلال زيادة المبيعات، من خلال تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن الاسواق والمنتجات التي يقومون بتسويقها وهذا ينعكس على الكمية المباعة بأفضل طريقة واقل جهد.
4. احداث تأثير ايجابي في سلوك رجال البيع.
5. تمكين رجال البيع من عملية الاتصال المباشر بالزبائن بشكل كفؤ، والترويج للمنتجات التي يتعاملون بها.
6. تقليل الجهد والوقت والكلفة لرجال البيع لإنجاز المهام المكلفون بها.
7. زيادة ثقة رجال البيع بالدور الذي سوف يلعبون في تحقيق اهداف المنظمة.
8. تقليل اخطاء العمل التي قد تحدث اثناء تأدية رجال البيع لمهماتهم.

9. تعريف رجال البيع بطبيعة وخصائص الاسواق التي تعمل بها منظمتهم كمنافسة، الاسعار السائدة، العادات الشرائية وسلوك المستهلكين او المشترين.
10. زيادة استعداد رجال البيع لإنجاح العروض البيعية او التسويقية.
11. يساعد على زيادة استعداد رجال البيع على الصدق وذلك من خلال الالتزام والايفاء بالوعود المقدمة للمستهلكين.
12. يساعد في المساهمة في بناء استراتيجية بيعية وفعالة.
13. تحسين مهارة وخبرة رجال البيع في كيفية التكيف مع الظروف التي تحيط باعمالهم وخاصة الظروف الاستثنائية.
14. يلعب التدريب دوراً فعالاً في تقليل الفجوة ما بين قدرات رجال البيع التي يمتلكونها وطبيعة الاعمال المطلوب انجازها.
15. يساعد التدريب على الاطلاع على التقنيات الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تؤثر على اداء ادارة المبيعات.
16. إن تنمية قدرات القوى البيعية يساهم بشكل اكيد في منح هذه القوى الفرص المناسبة للتقدم والابتكار والابداع من خلال ما توفره من اضافات نوعية وبهذا فهي تساعد على القضاء على كل ما يعطل الفكر والعقل الانساني لدى هذه المجموعة من الافراد التي تعمل في حقل المبيعات.
17. إن التدريب يضيف ابعاداً جديدة الى قمة الاداء الانساني الذي تقوم به القوى البيعية يضيف زيادة كمية وكيفية الى رأس المال البشري او الانساني العامل في المبيعات.
18. يفيد التدريب وتأهيل القوى البيعية بالتعريف بأهم الانتاجات الفكر البشري في العلوم السلوكية والنفسية التي تساعد رجال البيع في كيفية التعامل مع المستهلكين او العملاء وفي حل مشاكلهم اثناء تأديتهم للأعمال البيعية المختلفة.
19. لا تقتصر الحاجة لتدريب رجال البيع على رفع كفاءة رجال البيع للعمل في ظل الظروف والمتغيرات السائدة، بل تتعدى ذلك لتحقيق مجموعة من الاهداف الاخرى (عبيدات وآخرون، 2001، ص144).

- تخفيض معدل الدوران بين رجل البيع.
- تحسين العلاقة مع العملاء.
- رفع الروح المعنوية لرجال البيع.
- زيادة القدرة على ادارة الوقت والكلفة.

**ج. اهداف تدريب رجال البيع**

هناك العديد من الاهداف التي ترغب المنظمات المختلفة من خلال تدريب القوى البيعية لإحداث تطوير جذري واحداث تنمية حقيقية في اتجاهات ومفاهيم ومهارات العاملين فيها بغرض الرقي بالمعارف والخبرات المهنية وتطوير الاداء الحالي والمستقبلي والعمل على احاطة كافة العاملين في مجال التسويق بالاخص في المبيعات على اختلاف مستوياتهم الادارية بأحدث التطورات العلمية والمهنية، وبشكل عام فإن هناك اهداف خاصة تسعى المنظمة وادارة التسويق والمبيعات الى تحقيقها من خلال برامج تدريب رجال البيع هي: (الصميدعي وآخرون. 2007، ص 9):

1. زيادة المبيعات: الكثير من الدراسات المتخصصة في مجال التسويق والمبيعات والتي تناولت قياس اثر تدريب على كفاءة وفعالية القوى البيعية على زيادة المبيعات، حيث ان رجال البيع المشاركين في دورات تدريبية قد ارتفعت مبيعاتهم بشكل اكبر من الذين لا يشاركون بمثل هذه الدورات التدريبية الأمر الذي يؤدي الى زيادة الارباح المتحققة عن المبيعات.
2. تقليل معدل دوران رجال البيع: وهذا ينعكس على تقليل الحاجة الى البحث عن رجال البيع جدد الامر الذي يؤدي الى انخفاض التكاليف المتعلقة في اختيار وتعيين وتدريب رجال البيع.
3. رفع مستوى الخبرة والمهارة: والذي يؤدي لرفع الروح المعنوية لرجال البيع من خلال شعورهم بالتفوق نتيجة لقيامهم باعمالهم بشكل كفؤ وفعال، الامر الذي يؤدي الى تقليل الاخطاء المرتكبة من قبلهم من خلال تأديتهم لأعمالهم البيعية المختلفة.
4. تقليص الوقت والجهد: لإنجاز الانشطة البيعية المختلفة المناطة برجال البيع الامر الذي ينعكس على الكلف والتسويق والمبيعات.

5. يسهم التدريب في تعريف القوى البيعية بالتطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية كذلك التطورات التي تطرأ على اذواق وتفضيلات المستهلكين، الامر الذي يخلق الوعي الثقافي والفكري لرجال البيع الذي يساعد على تنفيذهم لأعمالهم بكل فعالية وكفاءة، وهذا يسهم في تحقيق اهداف المنظمة.
6. إن تدريب رجال البيع على الاساليب العلمية والعملية المتطورة في فن التعامل مع الاخرين استمرار تعامل العملاء معهم في المستقبل.
7. يسهم تدريب رجال البيع الجدد في تعريفهم باهداف المنظمة وتنظيماتها الادارية وكيفية العمل داخل المنظمة بشكل عام وفي ادارة المبيعات، مما يؤدي الى انخفاض المشاكل التي يكون سببها عدم معرفة رجال البيع بالانظمة و التعليمات والاجراءات المعمول بها داخل المنظمة، وهذا حتماً يساهم في تخفيض التكاليف، كذلك في تقليل الحوادث الناتجة من قلة الخبرة والمعرفة بالعمل (زويلف، 1994، ص 183).

**د. مبررات تدريب رجال البيع**

العديد من المبررات التي تدعو منظمات الاعمال لإعتماد التدريب أسلوب ضروري ومهم في تأهيل ورفع كفاءة رجال البيع وانعكاسات ذلك على زيادة المبيعات وثم الربحية، وخاصة في الوقت الحاضر الذي تشهد فيه الاسواق منافسة شديدة في كافة الاصعدة. إن اهم تلك المبررات يمكن ايجازها بما يلي: (الصميدعي وآخرون، 2007، ص6 –5)

1. التزايد في اعداد وانواع السلع والخدمات التي تتنافس مع بعضها البعض من اجل الحصول على اكبر عدد من المستهلكين وبالتالي على اكبر حصة سوقية ومبيعات.
2. التطور السريع للمنظمات الصناعية واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة ادى الى قيام هذه المنظمات بتقديم منتجات معقدة الصنع الى الاسواق المختلفة، ان مثل هذه المنتجات تحتاج الى رجل بيع ذا كفاءة عالية ويمتلك المهارات والمعلومات والخبرات المتخصصة، وهذه لا يمكن ان تؤثر دون التدريب و التأهيل اللازمين، وذلك باعتماد برامج تدريبية متطورة ومواكبة للتطور السريع للمنتجات التي تقدم للأسواق.

3. ان التطورات البيئية المختلفة وخاصة في المجال الثقافي والاجتماعي والعلمي، ادى الى رفع المستوى الثقافي والعلمي للمستهلكين، مما جعل من مهمة رجل البيع اكثر تعقيداً حيث تحتاج الى المهارة اللازمة في الحث والاقناع، ثم استمالة هؤلاء المستهلكين نحو المنتجات الذي يتعامل معها.
4. التطور الكبير في وسائل الاتصال والنقل، مما جعل العالم عبارة عن سوق كبيرة واحدة مما ادى الى زيادة حدة المنافسة وشدتها بين مختلف المنظمات المتنافسة داخل هذا السوق الكبير، الامر الذي يتطلب رجال بيع ذو درجة عالية من القدرة والاهتمام بطبيعة هذه الاسواق التي يمارسون فيها انشطتهم البيعية.
5. تعاظم رغبة رجال البيع في الحصول على مدخولات اضافية نتيجة تطور مستوى ادائهم وارتفاع مبيعاتهم وهنا يلعب تدريب وتنمية القوى البيعية دوراً في تمكين هذه القوى من هذا الهدف.

مما تقدم يمكن ان نستنتج بأن للبرامج التدريبية للقوى البيعية من اهمية لأنها تسهم في تحقيق اهداف كل من:

- منظمات الاعمال.
- المستهلكين والزبائن.
- القوى البيعية.

**ه. فوائد تدريب القوى البيعية**

إن التدريب يجب ان يكون عملية دائمة ومستمرة خلال الخبرة المهنية لرجال البيع، وخاصة في القرن الواحد وعشرون حيث ان هناك الكثير من التغييرات، لذلك فإن رجال البيع يحتاج الى ان يكيف ويلائم طريقته بما يلائم الظروف المتغيرة، وعليه فإنه يحتاج الى ان يتدرب بطريقة جديدة لكي يتمكن من التعامل مع مشترين جدد، إن برامج ذات فائدة كبيرة لرجال البيع، مما يعني ان كلما كانت هناك طرق تدريب جيدة ومعدة بشكل صحيح وعلمي فإن لها انعكاسات ايجابية للمنظمة ولرجال البيع على حد سواء.

إن ادراك المنظمة للقوى البيعية ودورها الفعال وكذلك قراءتها لإحتمالات التغيير في البيئة المحيطة سوف يؤثر على منهجها تجاه التدريب واعادة التدريب ( Chonko,

(Jones, Dubinsky, 2002, p,227 ان اهم فوائد تدريب رجال البيع يمكن ايجازها بما يلي: (Blythe, 2005, p.138-139)

1. تحسين اداء القوى البيعية:

تعتبر هذه الفائدة من اهم الفوائد لعملية التدريب، حيث ان رجل البيع جيد التدريب سوف يعمل بكفاءة عالية وبذلك سوف ترتفع المبيعات ورضا الزبون سوف يزداد بشكل ملحوظ. إن رجل البيع هو عبارة عن شركة وان الزبون يفضل ان يتعامل مع الشركة ذات خبرة ومعرفة، لأن ذلك سوف لا يقود الى اخطاء في الطلبيات ويوفر الموارد والوقت والجهد.

2. تقليل التكلفة:

إذا عمل رجل البيع بفعالية وكفاءة اكثر فإن التكلفة ستنخفض وان شكوى الزبائن سوف تقل ايضاً مما يعني الوقت المبذول لإتمام عملية البيع ستكون اقل مما ينعكس على تكلفة الجهود المبذولة في تحقيق عملية البيع ورضا المستهلك.

3. التقليل من معدل دوران العمل:

إن الطاقم الوظيفي الواثق والذي يقدر الدعم والتحفيز الذي تقدمه المنظمة اليه فإنه لا يفكر في الانتقال الى منظمة اخرى، لذلك فإن احتمال الذهاب للحصول على عمل آخر تكون احتمالية قليلة. بالنتيجة فإن هذا الامر سوف يقلل تكلفة تعيين وتدريب عاملين او طاقم جديد، وعلى المدى الطويل فإنه يقلل من كلفة التدريب.

4. تحسين التحفيز:

إن التدريب الجيد يساعد رجل البيع البقاء محفزاً، وذلك لثقته بقدراته الشخصية والمهنية نتيجة ما قد تعلمه من خلال برامج التدريب التي ترفع من مهارته وكفاءة ادائه.

5. تقليل المراجعة والاشراف:

رجل البيع المدرب جيداً يستطيع وبشكل جيد ان يدير افعاله او اعماله الخاصة من رجل البيع المدرب تدريباً اقل، مما يعني ان الادارة ستصرف جهداً اقل في

الاشراف وبالتالي فيكون الاشراف فقط للمتابعة وحل بعض المشاكل مع القوى البيعية الاخرى.

## ثانياً: أسس وقواعد التدريب

باعتبار ان التدريب عملية مستمرة ومخططة فلا بد ان تكون هناك العديد من الاسس والقواعد التي يبنى عليها نظام التدريب الجيد.

### أ. الاسس العامة لنظام التدريب

حدد (Blythe, 2005, p.140) العديد من الاسس والقواعد التي لا بد ان يستند عليها اي نظام تدريبي يراد منه النجاح، فاطلق عليها مسمى نظريات التدريب (Theories of Training) وتتلخص بما يلي:

1. فهم واضح لأهداف التدريب، وكيف يمكن للأفراد ان يستخدمونها في وظائفهم، وما هي الفوائد التي يمكن الحصول عليها جراء هذا التدريب.
2. وضوح التقديم.
3. اعادة مخططه: والتي تعطي المتدرب الوقت لإستيعاب ما مقدم من برامج، ويساعد على توضيح المواد اوالنقاط غير المفهومة.
4. تطوير منظم للمواد، حيث انها تقدم بشكل او اسلوب متلاحم ومنظم وليس بطريقة عشوائية.
5. التدريب يجب ان يستمر بطريقة ملائمة بحيث يسمح لبطيء التعلم في التواصل في البرنامج التدريبي، اما لسريعي التعلم لأن يبقوا مشتركين ومهتمين بالتدريب.
6. على المتدرب ان يشارك ويتفاعل في عملية التدريب ولا يكون كمستلم خامل للمعلومات فقط.

### ب. مراحل اعداد التدريب

هناك العديد من المراحل التي تمثل اساسيات اعداد التدريب وهي (الصميدعي وآخرون، 2007، ص 3):

1. تحديد حاجات التدريب:

جمع المعلومات عن حاجات التدريب واي من المهارات او الكفاءات الجديدة المطلوبة من قبل المنظمات.

2. تحديد متطلبات التدريب:

تحديد بوضوح المهارات والمعرفة التي ينبغي تعلمها، ما هي المواقف التي تحتاج الى تطوير.

3. تحديد اهداف التدريب:

وضع الاهداف على ضوء ما ينبغي تعلمه، وماذا يجب على المتدربين ان يكونوا قادرين على فعله بعد برنامجهم التدريبي.

4. تطوير برامج التدريب:

تطوير برامج التدريب من اجل تلبية الحاجات والاهداف عن طريق استعمال المزيج الصحيح من تقنيات واساليب ومعدات ومواقع التدريب.

5. تحديد القائمون على التدريب:

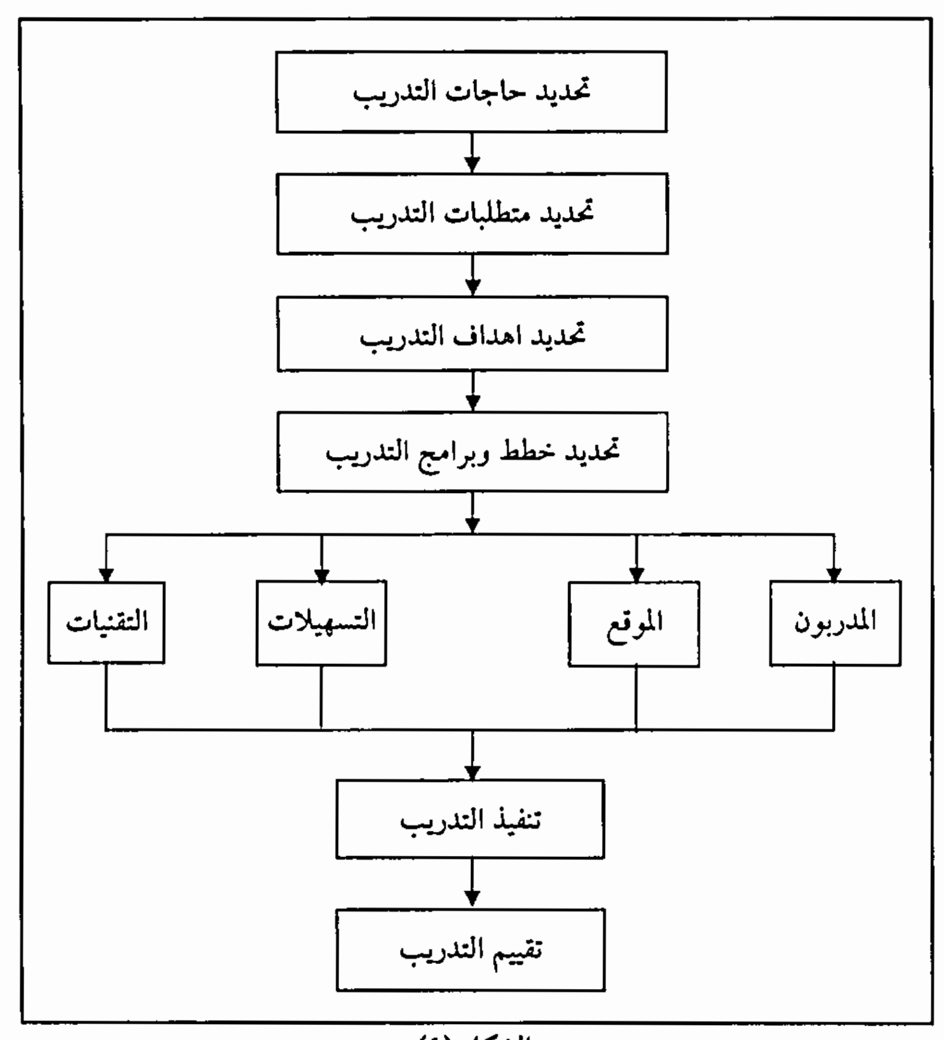
يجب تحديد فيما اذا كان التدريب سيتم تقديمه من قبل مدربين من داخل المنظمة او من قبل مستشارين خارجيين.

6. تحديد المستلزمات اللازمة للتدريب:

وهي المواقع، والتسهيلات والتقنيات الملائمة من اجل تمكين المتدربين من اكتساب المهارات والمعرفة والمواقف التي يحتاجونها على اساس احتياجات التدريب الخاصة للقوى العاملة.

7. تنفيذ وتقييم التدريب:

الخطوة ما قبل الاخيرة تنفيذ البرامج الخاصة التي تم اعدادها للتدريب وثم تقييم نتائج التدريب، هل انها متوافقة مع اهداف التدريب الموضوعة؟ والشكل التالي يوضح ذلك:




الشكل (1)

مراحل التدريب

المرجع: (الصميدعي وآخرون، 2007، ص 4)

## ثالثاً: مستلزمات التدريب

إن نجاح عملية التدريب يعتمد بشكل اساسي على عدة امور وهي:

**أ. المدربين**

إن للمدربين دوراً مهم في نجاح التدريب، حيث ان المدرب ذو الكفاءة العالية يكون قادراً على: (Paul, 1999, p.1 – 20):

1. فهم طبيعة الاهداف من التدريب والبرامج التدريبية.
2. تحديد تسلسل عملية التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية.
3. فهم طبيعة المتدربين وتحديد الفروقات الفردية لكي يتمكن من التوجه الجيد لهم.
4. التعرف على سلوك المتدربين وردود افعالهم واهدافهم من التدريب.
5. تنفيذ البرامج التدريبية بدقة وكفاءة.
6. تنمية مهارات المتدربين.
7. حث المتدربين وتشويقهم للبرامج التدريبية.
8. أحداث التغيير المطلوب وتنمية مهارات العاملين وزيادة المعرفة.
9. تعريف المتدربين بأهداف المنظمة وطبيعة المنتجات التي تتعامل بها، طبيعة الطلب في السوق وحاجات الزبائن وكيفية التعامل معهم.
10. تقديم النصيحة وتحسين قابليات العاملين وتعليمهم المهارات المطلوبة.
11. اشعار المتدربين بأن التدريب يجعلهم مستعدين لأداء المهام المكلفين بها.

إن عملية اختيار المدرب تعتمد بشكل اساسي على طبيعة التدريب والبرامج التدريبية، وطبيعة المتدربين والاهداف من عملية التدريب.

إن عمل المدرب في التدريب الجماعي في المراكز التدريبية يختلف عن عمل المدرب في موقع العمل وقد يكون مسؤول عن تدريب رجل بيع واحد.

**ب. البرامج التدريبية**

تختلف البرامج التدريبية باختلاف الاهداف من المتدرب، طبيعة المتدرب، فترة التدريب، المنتجات والخدمات المقدمة، مناطق العمل، موقع العاملين في الهيكل التنظيمي.. وغيرها من العوامل ويمكن ان تكون البرامج التدريبية على النحو التالي:

- برامج تدريب قصيرة تقوم بها ادارة المبيعات لتزويد رجال البيع بالمعلومات الضرورية والتطورات الحاصلة في السوق، بغرض زيادة قدرتهم على التعامل مع ضغوط البيئة الخارجية.

- برامج تدريبية طويلة قد تستغرق شهر واحد او اكثر، تعد من قبل ادارة المنظمة او المبيعات لرجال البيع:
  - القدماء: بهدف تحديث معلوماتهم وتأهيلهم وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي تستخدم في تنفيذ وظيفة البيع.
  - الجدد: بهدف تزويدهم بالمعلومات الضرورية وتدريبهم على الاعمال التي سوف يكلفون بها وتعريفهم بالمنتجات والاسواق التي يتعاملون بها، مناطق البيع، ضوابط العمل، المسؤوليات والصلاحيات.
- برامج تدريبية جماعية لرجال البيع القدماء والجدد لمواجهة حالة استثنائية طارئة لا بد من تدريب العاملين بكيفية التعامل معها.

**ج. مراكز التدريب**

نظراً لأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في تأهيل العاملين فقد قامت العديد من الجهات بانشاء مراكز تدريبية متخصصة على المستوى المحلي او الاقليمي والدولي، وتستقبل هذه المراكز متدربين من جهات مختلفة بهدف التزود بالمعلومات والمعرفة، النصائح، الاطلاع على تجارب الآخرين، الاشتراك بافضل الممارسات والتجارب في بيئة تتوفر فيها كافة المستلزمات الضرورية والمناسبة لإنجاح العملية التدريبية من مدرب، اجهزة ومعدات، قاعات محاضرات، مختبرات، تدريب تشبيهي.. وغيرها من وسائل كلاً حسب طبيعة عمله التدريبي، ونتيجة لكثرة المنظمات التي ترسل العاملين للتدريب في المراكز الاقليمية او المحلية بسبب كونها اقل كلفة واكثر دوراً في زيادة المعرفة والمهارة لمعرفتها الواسعة في بيئة الاعمال ضمن مجالها الجغرافي، إن هذه المراكز تركز على العملية التدريبية والبرامج التدريبية المتخصصة والعالية الجودة، اضافة لوجود عناصر كفوءة للقيام بالعملية التدريبية (Training Centers, 2009, p.1-8).

**د. ميزانية التدريب**

تتطلب العملية التدريبية تخصيصات مالية خاصة لتمويل البرامج التدريبية مثل (اجور المدربين، نفقات المتدربين من نقل واقامة ومصروفات يومية، تهيئة المستلزمات والاجهزة اللازمة لتنفيد البرامج التدريبية). إن هذه النفقات تشكل

ضغوطاً على العملية التدريبية، وتدفع المسؤولين في المنظمة الى طرح العديد من الاسئلة قبل الموافقة عليها واقرارها، ومن هذه الاسئلة (Donald, 2000, p.1-8):

- ما هي جدوى التدريب وأثره على فعالية وكفاءة العاملين؟
- من هم المتدربون؟
- من هم المدربون والمشرفون على التدريب؟
- اين يكون التدريب داخل المنظمة او في مراكز التدريب الخارجية؟
- ما هي فترة التدريب؟
- ما هي النفقات المتوقعة؟

وغيرها من الاسئلة حيث ان الاجابة على هذه الاسئلة تحدد مدى فعالية العملية التدريبية وجدواها، وثم يتم اقرار ميزانية التدريب. بهذا الصدد يشير ( Craig, 2008, p. 1-12)، الى ان التحديات المالية تدفع المنظمات الى اعتماد برامج تدريبية ناجحة لمواكبة التطور في البيئة التكنولوجية وتعريف العاملين بالانظمة الجديدة، وهذا يتطلب تخصيص ميزانية مناسبة لإنجاح العملية التدريبية. أما ( Rameesha, 2008, 9.7)، فإن يشير الى ان التدريب يتطلب من المنظمة الجهد والمال، لذلك يجب ان يكون المسؤولين عن التدريب حذرين عند تصميم البرامج التدريبية؟ وان تحديد الاهداف بشكل دقيق وواضح طبقاً للحاجة وكذلك العمل على استثمار وقت التدريب بشكل جيد لكي لا تضيع الاموال والجهود.

**٥. تحديد فترة التدريب**

لكل خطة تضعها ادارة المبيعات فترة زمنية محددة للإنجاز، وبما ان البرامج التدريبية تعتبر احد خطط ادارة المبيعات فإنها تحدد فترة زمنية قد تكون لعدد قليل من الايام او قد تكون لشهر او اكثر، كذلك يتم تحديد تاريخ بداية البرنامج التدريبي ومراحل الانجاز والتنفيذ التدريبية لرجال البيع وقد يكون البرنامج التدريبي لمرة واحدة، او يكون بشكل دوري حسب ما تقرره ادارة المبيعات والاهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج التدريبي.

و. طبيعة المتدربون وعملهم

إن كل فرد عامل يحتاج الى تدريب وفقاً لما يكلف به من مهام وكذلك استناداً للتطور الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالاخص التطور التكنولوجي كوسائل الاتصال، الاجهزة والمعدات، الوسائل وطرق الانتاج المتطورة وغيرها، ويمكن تقسيم المتدربين الى ما يلي:

1. رجال البيع القدماء: هؤلاء يحتاجون الى برامج تدريبية تهدف لتنمية قدراتهم ومهارتهم وكذلك تحديث المعرفة والمعلومات لكي يتمكنوا من مواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة.
2. رجال البيع الجدد: إن عملية اختيار وتعيين رجال البيع الجدد تمر بالعديد من المراحل لفحص قدراتهم المعرفية وخبراتهم المهنية، وقدرتهم على العمل، مستوى الاستعداد للعمل والرغبة فيه... ولكن يبقى رجال البيع الجدد ليسوا بمستوى طموح ادارة المبيعات وذلك لأن مستوى المعلومات والمعرفة والخبرة ليست كافية مع طبيعة عملهم وما سوف يكلفون به، مكان العمل، طبيعة الزبائن، الاجهزة التي يستخدمونها في انجاح عملية البيع، بيئة العمل وغيرها، الامر الذي يتطلب اعداد برامج تدريبية ناجحة لتأهيلهم ليكنوا بمستوى الطموح.
3. مدراء المبيعات: لا يستطيع مدراء المبيعات متابعة اعمال رجال البيع ضمن مسؤوليتهم وتوجيههم والاشراف عليهم، ما لم تكن لديهم المعلومات الحديثة ومستوى المعرفة والمهارة التي تؤهلهم للقيام بذلك، لذلك تعمل ادارة المنظمة لإدخال مدراء المبيعات لديها لدورات تدريبية خاصة بهم، وذلك لتنمية قدراتهم واكسابهم المعرفة والخبرة الكافية التي تمكنهم من القيام باعباء عملهم كمدراء للمبيعات.
4. حسب طبيعة عمل رجل البيع: تختلف الاعمال التي يكلفون بها رجال البيع باختلاف المنتجات، الخدمات المقدمة، مناطق العمل، النقاط البيعية، طبيعة المنطقة الجغرافية، السوق محلية، اقليمية او دولية، وغيرها من العوامل التي تتطلب من ادارة المبيعات اعداد برامج تدريبية تتناسب وطبيعة عمل رجل البيع.

5. حسب المؤهل العلمي لرجل البيع: يختلف مستوى استيعاب المتدرب من رجال البيع للبرامج التدريبية، وقدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة باختلاف مستوى تأهيله العلمي (التحصل الدراسي)، معرفتهم للغات الاجنبية، مما يتطلب من ادارة المبيعات اعداد برامج تدريبية تتناسب ومستوى رجال البيع وامكانية التأهيل، لأنها قد لا تحقق الاهداف المطلوبة في حالة تطبيق نفس البرنامج التدريبي على جميع المستويات المختلفة لرجال البيع، فهناك من يستفيد منها وهناك من يشعر بالاحباط لعدم قدرته على مواكبة البرنامج التدريبي لكونه فوق مستواه التعليمي.

## رابعاً: برامج تدريب رجال البيع

إن برامج تدريب رجال البيع يجب ان تعكس اهداف المنظمة وادارة المبيعات الخاصة بالنهوض بمستوى اداء عالي وكفوؤ الذي حتماً ينعكس على زيادة المبيعات والارباح، إن القاعدة الاساسية لإعداد برامج تدريب رجال البيع تتلخص بما يلي:

- ان كفاءة وخبرة وتأهيل رجل البيع ذات أثر على طبيعة البرامج التدريبية ومدة التدريب.
- طبيعة المنتجات المتعامل بها من ناحية حداثتها ومدى التطورات التكنولوجية التي تتصف بها.
- الاسواق ومدى التطورت التي تشهدها خاصة فيما يتعلق بالزبائن والمنافسة.
- التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال.
- الامكانيات المتوافرة لإعداد البرامج التدريبية من توفر التخصصات المالية، المستلزمات والاجهزة، مراكز التدريب.
- كلفة برامج تدريب رجال البيع ومدى توافقها مع ميزانية التدريب.

### أ. خطوات اعداد برامج تدريب رجال البيع

هناك العديد من الخطوات الواجب اتباعها لإعداد برامج تدريب رجال البيع (الصميدعي وآخرون، 2007، ص11 – 13):

1. تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال البيع:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تستهدف تحديد ما تحتاجه ادارة المبيعات من برامج تدريبية وفقاً لحاجتها من الكفاءات والمهارات، المعرفة والقدرات اللازمة لتنفيذ الانشطة البيعية وتحقيق اهدافها بكفاءة عالية، هناك عدة مؤشرات يتم على ضوئها تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

- تحليل تنظيم ادارة المبيعات:

إن هذا المؤشر يكشف الجوانب الهيكلية والتنظيمية والسلوكية التي تنظم عمل ادارة المبيعات وبالتالي فإنه يساهم تشخيص المشاكل التنظيمية التي تعاني منها ادارة المبيعات.

- تحليل الوظائف والانشطة:

وفق هذه الخطوة يتم تحليل طبيعة الوظائف والانشطة التي تقوم بها ادارة المبيعات، كذلك تحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين والعلاقات التنظيمية والشخصية التي بينهم والوقت اللازم لأداء الانشطة البيعية، ومن خلال ذلك يتم دراسة آراء المشرفين في ادارة المبيعات عن اداء العاملين فيها وتحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة لتطوير خبرات ومهارات ومعرفة القوى البيعية.

- التحليل السلوكي لرجال البيع:

إن الجانب السلوك مهم جداً ومؤثر في سير العملية البيعية، لذلك تقوم ادارة المبيعات بالاستعانة بأساليب التحليل النفسي والسلوكي لرجال البيع بهدف التعرف على سلوكيات هؤلاء العاملين وبالتالي محاولة وضع برامج تدريبية متابعة مع هذه السلوكيات وقادرة على تطوير القدرات والمهارات والسلوكيات لرجال البيع.

- تحليل القوى البيعية:

هنا يتم تحليل القوى البيعية الحالية والقوى البيعية المطلوبة لأداء الاعمال ونوع المهارات والخبرات المطلوبة وعلى ضوء ذلك يتم تحديد البرامج التدريبية التي تستهدف توفير القوى البيعية المزودة بالخبرات والمهارات المطلوبة.

2. وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الملاحظة غير الرسمية:

هنا يتم مراقبة رجال البيع بطريقة غير مباشرة من اجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائهم.

- اجراء مناقشات مستمرة مع رجال البيع:

إن الحوار والمناقشة يعني الاستماع الى آراء رجال البيع ومقترحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يرغبون به من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بواجباتهم واعمالهم بطريقة افضل.

- النقاش مع المشرفين على رجال البيع:

إن المشرفين على رجال البيع هم الاكثر دراية بنقاط الضعف في اداء مرؤوسهم، وبالتالي فإنهم قادرون على تقديم المقترحات اللازمة لنوع البرامج التدريبية اللازمة لهؤلاء المرؤوسين.

- تصميم استمارة استقصاء:

يطلب الاجابة عنها من قبل العاملين في ادارة المبيعات وذلك للتعرف على المشاكل والمعوقات التي تعرقل عملهم وكذلك اهم المقترحات اللازمة لمعالجتها، اضافة الى انها تتضمن فقرات تخص طبيعة ونوع البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة الاداء لديهم.

- القيام بمسح ميداني:

إن هذا المسح يشمل عينة من كافة العاملين في ادارة المبيعات داخل المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من برامج تدريبية.

- تقييم اداء العاملين من رجال البيع:

ويتم من خلال المقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط له وذلك للوقوف على المشاكل والمعوقات التي تحول دون الوصول للأداء المستهدف في الخطط

الموضوعة ومحاولة تصحيح الاداء الفعلي من خلال تدريب وتأهيل العاملين في ادارة المبيعات.

**ب.انواع برامج تدريب القوى البيعية**

هناك العديد من برامج التدريب التي يتم القيام بها من قبل منظمات الاعمال وادارات المبيعات بما يتوافق مع الاهداف البيعية للمنظمة، وكذلك بما ينسجم مع التطورات العلمية والتقنية والتغييرات البيئية المؤثرة على الطلب وبالتالي العملية البيعية.

لذلك فإن المنظمة تحاول ان تكيف برامج التدريب وفقاً لطبيعة القوى العاملة من ناحية حداثة ام عدم حداثة عملهم في ادارة المبيعات، وتنقسم هذه البرامج الى ثلاثة انواع:

1. برامج تدريب وتأهيل وتنمية مهارات وخبرات رجال البيع القدامي، وهنا يركز البرنامج التدريبي على تحديث المعلومات والمعرفة من تطوير خبراتهم وجعلهم اكثر معرفة بما يدور حولهم من تطورات مختلفة.
2. برامج تدريب وتأهيل رجال البيع الجدد، حيث ان هذه البرامج تستهدف تزويدهم بكافة المعلومات والمعرفة عن المنظمة وسياساتها البيعية، طبيعة الاسواق والمستهلكين الذين تتعامل معهم.
3. برامج تدريب وتطوير وتأهيل المهارات الادارية لرجال البيع المرشحين لشغل وظائف ومراكز ادارية وقيادية في ادارة المبيعات.

**ج. مجالات تدريب رجال البيع**

هناك عدة مجالات وطرق تستخدم لتدريب رجال البيع ولكن يمكن تقسيمها الى ثلاثة اساسية:

1. **التدريب اثناء العمل**: ان هذه النوع يعتبر من الطرق الشائعة الاستخدام بمجال التدريب بشكل عام وتدريب القوى البيعية بشكل خاص ويمكن تنفيذه باتباع الوسائل التالية:

- **التعليمات الوظيفية**: وهنا يقوم المسؤول عن ادارة المبيعات باعطاء الاوامر والتعليمات للمررؤوسين باداء نشاط او عمل محدد بطريقة معينة.
- **الدوران الوظيفي**: هنا يكلف العامل بالقيام بعمل ما في وظيفة محددة ثم معرفته من خلال عدد الوظائف التي شغلها، ان هذه الطريقة تركز على انتقال الموظف في اكثر من وظيفة الامر الذي يؤدي اطلاعه على اكثر من نوع عمل.
- **زيادة المهمات الوظيفة**: هنا يتم تكليف رجل البيع او الموظف بمهمات وظيفية اخرى اضافة الى مهام عمله الاساس الذي يقوم به.
- **تفويض الصلاحية (السلطة)**: هنا يقوم الرئيس بتفويض المرؤوس القيام بمهام محددة.
- **تقييم الاداء**: هنا يتم مناقشة الموظف عن المشاكل التي تعيق عمله وكيفية التخلص منها من خلال زجه في دورة تدريبية لرفع كفاءة ادائه.

2. مراكز التدريب داخل المنظمة:

تقوم الكثير من المنظمات ذات المكانة المالية القوية بانشاء مراكز تدريبية داخلية تكون مهمتها تدريب وتاهيل العاملين داخل المنظمة باقسامها المختلفة ومنها ادارة المبيعات.

3. مراكز التدريب خارج المنظمة:

هناك الكثير من المؤسسات العلمية (مراكز الاستشارات، مراكز التدريب، الجامعات..) تقوم بفتح دورات تدريبية في مختلفة الاختصاصات ويتم مفاتحة المنظمات ذات العلاقة بذلك التي بدورها تقوم بترشيح الموظفين المعنيين بهذه الدورات مقابل اجر محدد لهذه الدورات.

**د. المفاضلة بين التدريب داخل او خارج العمل**

هناك اتجاهين لتنفيذ عملية التدريب اما خارج مجال العمل (المحاضرات، الافلام، المؤتمرات...) او التدريب في مكان العمل.

بهذا الصدد يشير (Toylor, 2009, p.1-11) الى ان التدريب خارج مجال العمل لا يمكن ان يعطي للمتعلم جميع التفاصيل الدقيقة وان المدرب لا يستطيع ان ينقل الصورة الفعلية والدقيقة عن واقع العمل، بنفس الوقت هناك فجوة ما بين التعليم خارج مجال العمل والتعلم ضمن العمل وكذلك البرامج التدريبية الناجحة والمدربين الناجحين، ويقاس فعاليتهم من خلال البرامج، تقليل هذه الفجوة وتقريب البرامج التدريبية من الحياة العملية:

1. ان البرامج التدريبية تكون ناجحة وتحقق اهدافها عندما يتم تطويرها بشكل فعال وتكون منسقة ومنسجمة مع اهداف المنظمة والمتدربين، وبالتالي فإن التدريب داخل مجال العمل يكون اكثر فهماً للواقع العمل واهدافه والمشاكل التي تعرقل سير العمل بالشكل المطلوب.
2. هناك الكثير من المتدربين قد يجدون بالتدريب في مراكز خارج العمل فرصة للراحة من العمل ولا يعطوه الاهمية اللازمة ويزداد هذا الشعور بشكل اكبر خاصة عندما:
   - تكون البرامج غير متطورة ولا تساعد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
   - اسلوب وطريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي.
   - مواضيع البرنامج التدريبي بعيدة عن الواقع العملي.
   - عدم اهتمام مراكز التدريب الخارجية بالمتدربين من ناحية مدى مواظبتهم في الدورة التدريبية.
3. ان مراكز التدريب الخارجية المتخصصة تمتلك الخبرة في عملية التدريب، التقنيات المتطورة، اساليب تقديم وعرض مواضيع البرنامج التدريبي، اضافة الى انها تمتلك وسائل لحث المتدربين على زيادة الرغبة في الاستمرار في الدورة التدريبية والتفاعل معها. ان استخدام التقنيات الحديثة والتطور تساعد على:
   - فهم واستيعاب البرامج التدريبي.
   - التفاعل والمشاركة من خلال الحوار و الاسئلة التي تحدث بينه وبين المدرب او زملائه في الدورة التدريبية.

**٥. مواضيع برامج تدريب وتطوير رجال البيع**

ليس هناك نمط واحد من المواضيع التي تتضمنها برامج التدريب، حيث ان هذه المواضيع تختلف من منظمة الاخرى نظراً لإختلاف المنتجات التي تتعامل بها او تقوم بتسويقها واختلاف الزبائن الذين تتعامل معهم كذلك اختلاف الاسواق التي تمارس انشطتها فيها. الأمر الذي يحتم تكيف هذه البرامج مع العوامل السابقة بحيث توضع تلك البرامج استناداً لكل حالة تواجه المنظمة.

ولكن بشكل عام هناك العديد من المعلومات التي يجب ان يتم تزويد القوى البيعية فيها من خلال البرامج التدريبية. إن هذه المعلومات هي:

1. معلومات دقيقة وواضحة عن المنتجات (سلع وخدمات) التي يقومون ببيعها، خصائصها ومواصفاتها، استخدامها السلع البديلة، خدمات ما بعد البيع.
2. معلومات كاملة عن المنظمة التي يعملون بها، اهدافها، استراتيجيتها، سياستها البيعية.
3. معلومات دقيقة عن الاسواق التي تعمل فيها المنظمة من ناحية طبيعة الاسواق حجم المنافسة... الخ.
4. معلومات عن زبائن المنظمة من ناحية خصائصهم الديموغرافية، الانماط الاستهلاكية، العادات والتقاليد، الطبيعة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية... الخ.
5. معلومات عن اساليب البيع وفن البيع، شروط البيع، واي من المواضيع الاخرى ذات العلاقة بالمبيعات.

## خامساً: ادوات تنفيذ برامج تدريب رجال البيع

تنفيذ برامج التدريب يعتمد على فترة التدريب وكذلك الطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج.

**أ. فترة التدريب**

ان البرامج التدريبية قد تكون طويلة او قصيرة لرجال البيع من ناحية الفترة الزمنية لانجازها، بهذا الصدد حدد (Blythe, 2005, p.139-140) مجمل عوامل تؤثر على طول فترة التدريب لرجال البيع هي:

جدول (1)

العوامل المؤثرة على فترة التدريب

| العوامل المؤثرة على طول فترة التدريب | العوامل المؤثرة على قصر فترة التدريب |
|---|---|
| 1. المنتجات التقنية المعقدة:<br>رجل البيع يحتاج الى معرفة جيدة لخواص المنتج، ممثلاً في الصناعات الدفاعية الالكترونية يكون المنتج معقد جداً، بحيث ان فريق من رجال البيع التقنيين يحتاجون لأن يشرفوا ويقودوا رجال البيع. | 1. المنتجات البسيطة وغير معقدة:<br>اذا كان المنتج بسيطاً كبعض السلع السهلة المنال فإن المشتري سيفهمه بشكل تلقائي، ورجل البيع سوف يحتاج الى معرفة الخواص المضافة لهذا المنتج (مثل مادة معينة مستخدمة في صناعته او مخاطر متعلقة بالمختص اثناء العمل). |
| 2. الاسواق الصناعية بوجود مشترين محترفين او مختصين:<br>ان الطريقة المتبعة او المستخدمة عند التعامل مع المحترفين تكون معقدة لأن المحترفين عادة يكونون متطلبين ويتوقعون معرفة أعمق لخواص المنتج. | 2. اسواق المستهلك المنزلية:<br>رجال البيع فقط يستخدمون في هذه المناطق اذا كان المنتج غير معروف او ذو قيمة عالية، الزبون قليلاً ما يعرف عن المنتج تفاصيل دقيقة وهو بذلك مع موقع لا يسمح له بالسؤال. |
| 3. منتج عالي القيمة بوجهة نظر الزبون:<br>ان حساب البيع المهم او الرئيسي يتطلب مهارة عالية لأن الزبون يحتاج الى اقناع باهمية وقيمة الشراء. | 3. منتج ذو قيمة منخفض:<br>في حساب للبيع الصغير، تعليقات الزبون تكون اقل ولهذا فإن القلق او التفكير حول اهمية او قيمة المال المدفوع تكون اقل ولهذا فإن العلاقة بين القيمة والسعر تكون واضحة اكثر مما يجعل عمل رجال البيع اسهل. |
| 4. كلفة التطويع (التعيين) عالية:<br>اذا كان للتطويع او الاستخدام كلفة عالية او صعب فإن التدريب سوف يساعد بيقاء الطاقم. | 4. كلفة التطويع (التعيين) أقل:<br>اذا كانت كلفة التطويع او الاستخدام قليلة وسهلة فإن الطاقم غير المؤثر او غير الكفؤ سوف يطرد او يستبدل بسهولة , |
| 5. متطوعين (مستخدمين) عديمي الخبرة:<br>التدريب الجيد يساعد في جعل افضل من في الطاقم مستعد وحاضر لكي يصبح في مقدمة المتطوعين خبراء، فمثلاً تعيين الافراد بعد تخرجهم من الجامعة يكونوا قليلي الخبرة لذلك فإنهم يحتاجون الى فترة تدرية طويلة وذلك لتطوير مهاراتهم. | 5. متطوعين خبراء من نفس الصناعة:<br>بالرغم من ان المتطوعين الخبراء يحتاجون الى تدريب خاص بسياسة المنظمة ومعرفة الفرق بين المنتجات وكذلك المنافسين فإنهم يحتاجون لفترة تدريبية قصيرة. |

**Source:** (Blythe, 2005, p.139-140)

**ب.اساليب تنفيذ البرامج التدريبية لرجال البيع**

هناك العديد من الاساليب او الطرق التي يتم من خلالها تنفيذ برامج تدريب وتأهيل القوى البيعية، وان اكثرها استخداماً هي (الصميدعي، 2007، ص 15) ( Toylor, 2009, p.1-15):

1. طريقة المحاضرات: وفق هذه الطريقة يتم نقل المعلومات مباشرة الى المشاركين وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون مواضيع التدريب تتضمن جوانب نظرية واحصائية ورياضية. إن نجاح مثل هذا النوع من الاساليب يعتمد بالدرجة الاساس على محاضرين اكفاء وقادرين على توصيل المعلومات وادارة النقاش والاجابة عن اسئلة المشاركين.
2. طريقة المؤتمرات: هذه الطريقة تتبع بشكل واسع في تنمية مهارات وخبرات رجال البيع في المنظمات ورفع كفايتها من خلال طريقة ادائها وسلوكها ويعتمد نجاح هذه الطريقة على مدى اشتراك الحاضرين فيه في المناقشات وابداء الآراء وتبادلها، ومن المفضل ان يكون عدد المشاركين قليلاً حتى يشارك الجميع بفاعلية عالية لإغناء المواضيع المطروحة والتوسع فيها.
3. الحالات الدراسية: ضمن هذه الطريقة يتم عرض حالة عملية او مشكلة معينة على الحاضرين في البرامج التدريبية ويطلب منهم مناقشتها ومحاولة ايجار الحلول المناسبة على ضوء ما يتمتعون به من خبرات ومهارات. ويمكن الاستعانة بما يتوفر من بيانات ومعلومات حول الحالة الدراسية المعروضة عليها لغرض المساعدة في ايجاد الحل الافضل.
4. تمثيل الادوار: ضمن هذه الطريقة تقوم مجموعة من المتدربين بتقمص ادواراً للمشكلة او للموقف ويتم تدريبهم عليها وعلى كيفية ادائها، بينما المتدربون الآخرون يراقبون سلوك القائمين بتمثيل الادوار بهدف تحليل افعالهم وتقويم تصرفاتهم وسلوكهم وخاصة الاساليب او القرارات التي يتخذونها اثناء هذه العملية لحل المشكلة التي امامهم.

5. تدريب الحساسية: ضمن هذه الطريقة يقوم عدد من الافراد بالاجتماع لمناقشة ما يطرح عليهم من مشكلات او حالات ويتم الحوار بينهم من اجل حل هذه المشكلة عن النقاش والمداولة. إن هذه الطريقة مفيدة في تطوير وتنمية قابلية المتدرب على فهم المشكلات وكيفية معالجتها.
6. التناوب الوظيفي: وفق هذه الطريقة يتم نقل رجال البيع من وظيفة الى أخرى ضمن ادارة المبيعات وتهدف هذه الطريقة الى زيادة فرص الاطلاع والمعرفة على الكيفية او الاساليب المتبعة في انجاز عدد من الانشطة واقل ادارة المبعيات.
7. الإثراء الوظيفي: وفق هذه الطريقة يتم تطوير مهارات وخبرات العاملين في ادارة المبيعات من خلال تنويع وتوسيع مسؤولياتهم وواجباتهم وفهم الصلاحيات الاضافية التي تعتبر عاملاً مشجعاً وحافزاً لهم من اجل تطوير خبراتهم ومهاراتهم البيعية.
8. طريقة عصف الافكار: يتم وفق هذه الطريقة طرح مشكلة او حالة معينة من جميع جوانبها ويطلب من المشاركين في البرنامج التدريجي وضمن سقف زمني محدد ايجاد الحل المناسب، باستخدام ما لدى رجال البيع من مواهب و مهارة وخبرة لهذا الهدف.
9. المحاكاة: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الفاعلة في التدريب، حيث تقرب هذه الطريقة المتدرب من الواقع الحقيقي لمجال عمله وكذلك فإن هذه الطريقة تلعب دوراً كبيراً في السيطرة على بيئة التدريب، واعطاء ردود الافعال المباشرة والنصائح والمعلومات التي تساعد المتدرب على الفهم والتطوير لقابلياته بشكل فعال، وتتميز هذه الطريقة بانخفاض التكاليف.
10. العاب العمل: هذه تستخدم بشكل اساسي في التدريب العسكري والمناورات ولكن يمكن استخدامها في برامج تدريب العاملين من القوى البيعية من خلال قيام المتدربين بتقديم عروض معينة شبيهة بلتي تحدث في واقع العمل فمثلاً عروض عن عملية التفاوض التي تحدث اثناء العمل، عروض المنتجات وكيفية تقديمها للزبون.

**ج. تدريب رجال البيع عبر الانترنت**

التطورات التكنولوجية المتسارعة في كافة المجالات وخاصة فيما يتعلق بتقنيات ادارة التسويق او المبيعات ايصال برامجها التدريبية، فباستطاعة ادارة التسويق او المبيعات ايصال برامجها التدريبية والمعلومات اللازمة الى رجال البيع عبر البريد الالكتروني حيث تقوم بتزويدهم بالمعلومات والمعرفة التي ترغب هذه الادارة تعريفهم بها وارسال الرسائل الاشتراك بالمؤتمرات المرئية وكذلك استطاعت ادارة التسويق ومن خلال استخدام نظام التعليم عن البعد من تزويد رجال البيع بالمعلومات والمشاركة في البرامج التدريبية في منازلهم في مواقع عملهم. ان العاملين في الوقت الحاضر لا تنتهي ساعات العمل لديهم عند مغادرة العمل وانما يمكن المتابعة باستلام التعليمات وانجاز العمل من خلال ربط الحاسبة الالكترونية المنزلية بشبكة الانترنت او خلال البريد الالكتروني وتستطيع المنظمات ورجال البيع الاستفادة من الدورات التي تقوم بها الجامعات والمؤسسات البحثية ومراكز التدريب وذلك من خلال الدخول على المواقع المخصصة لذلك حيث ان الدخول موقع College Degree.com وعنوانه (www.collegedegree.com) يتيح لنا الاطلاع على قائمة تحتوي على الدورات التي تقيمها الكليات والجامعات بمجالات مختلفة.

**سادساً: قياس فعالية التدريب**

إن البرامج التدريبية للقوى البيعية يكلف المنظمة تكاليف عالية ومتعددة تاخذ حيزاً كبيراً من ميزانية المبيعات، الامر الذي يتطلب المراجعة الشاملة لهذا البرنامج وبشكل دوري من اجل معرفة ما هي النتائج التي تم الوصول اليها، وهل ان النتائج تبرر النفقات والجهود المبذولة في اعداد وتنفيذ هذه البرامج التدريبية، لذلك تقوم المنظمة بعملية اجراء وتقييم وتقويم لهذه البرامج للوقوف على المعوقات والمشاكل التي تواجه هذه البرامج ومحاولة تصحيحها بالشكل الذي يحقق الاهداف من وراء هذه البرامج.

إن منهجيات قياس فعالية وتأثير التدريب والتي حددها النموذج الذي طوره (Donald Kirk) والذي حدد فيه اربعة مستويات لقياس فعالية وتأثير التدريب :(Mohan, 2009, p.1-4)

- المستوى الاول: ردود الفعل **Reactions**

وفق هذا المستوى يقاس رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بهدف تسيط الضوء على مستوى رضا المتدرب ومدى الاستفادة من البرامج التدريبي وعلى نتائج هذه الردود يتم اتخاذ القرارات المستقبلية حول استمرار نفس برنامج التدريب او اجراء التغييرات المناسبة عليه.

- المستوى الثاني: تعليم المشارك **Participant Learning**

تقاس التغييرات على المستوى المعرفة والمهارات والمواقف المتدربن وذلك من خلال استخدام اختبار ما قبل البرنامج وتحديد مستوى المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريب وذلك باخضاع المتدرب الى نفس الاختبار ما قبل البرنامج التدريبي. وفق لهذين الاختبار (قبل وبعد التدريب) يتم تحديد مستوى التعلم الذي حصل عليه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي. ان هذا النوع من القياس يعتبر مهم جداً لأنه يعطي صورة واضحة عن مستوى التغير الذي حصل لدى المتعلم او المتدرب.

- المستوى الثالث: نقل التعلم **Transfer of Learning:**

هنا يتم قياس مستوى تطبيق التعلم الذي حصل لدى المتدرب في سياق العمل، وهذا المستوى من القياس يعتبر من المهام الصعبة لأنه يتطلب تحديد معايير دقيقة يتم على ضوئها تحديد مستوى تطبيق ما تعلمه. إن التغيير الحاصل في سلوك المتدرب في سياق العمل قد لا يعود فقط لعملية التدريب وانما لعوامل اخرى ناتجة في بيئة العمل. إن اجراء هذا القياس يتم بعد انتهاء التدريب بعدد من الاسابيع لكي يأخذ المتدرب الوقت الكافي لتطبيق ذلك، وقد يكون برنامج التدريب جيد، ولكن المشكلة تعود الى نظام العمل او العوامل المؤثرة كقواعد العمل، مناخ العمل، الاجراءات، الصلاحيات... وغيرها.

- المستوى الرابع: النتائج **Results:**

هذا المستوى من القياس يركز على قياس تأثير البرنامج التدريبي على تحقيق اهداف العمل مثل زيادة كمية المبيعات، انخفاض كمية المبيعات وزيادة عدد الزبائن.

إن قياس اثر البرنـامج التـدريبي علـى المـستوى الاول والثـاني تلعـب دور مهـم في تصميم البرامج التدريبية.

اما القياس علـى المـستوى الثالـث والرابـع فيساعد الادارة علـى قيـاس المهـارات السلوكية للمتدرب.

## تحفيز القوى البيعية

## Motivation of Force Training

إن الافراد بطبيعـتهم التكوينيـة والنفـسية والـسيكولوجية لـديهم الحاجـة الى الدعم والتكريم ولديهم الرغبة للإحترام والتقدير والعمل ضـمن المجموعـة ويعتـبر تحفيز العاملين من الادوات المهمة التي تجعل رجال البيع يشبعون حاجاتهم النفـسية من خلال تقدير جهودهم ومنحهم الـدعم والمكافـآت الـتي تـدفعهم باتجـاه الانجـاز الافضل من الاداء الامثل.

ان التحفيز يعتبر عاملاً مشجعاً وأداة رئيسية مهمة لتشجيع رجـال البيـع نحـو الاداء الافضل.

إن التحفيز بشكل عام ولرجال البيع على الاخص لا بـد ان يخـضع للأسـس وقواعد لا بد ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المدراء عنـد وضـعهم لنظـام التحفيـز عادل وفعال. وهذا يعني يجب ان يكون لديهم الخلفية النظرية للتحفيز.

ضمن هذا المحور الثاني من هذا الفصل سيتم التطرق إلى ما يلي:

1. نظريات التحفيز.
2. تحفيز رجال البيع: المفهوم والأبعاد.
3. نظام تحفيز رجال البيع.
4. أنواع الحوافز.

**اولاً: نظريات التحفيز**

في الواقع هناك الكثير من النظريات التي تناولت التحفيز بأبعاده المختلفة:

أ. انواع نظريات التحفيز:

إن من الضروري لأي مدير للمبيعات ان يفهم القواعد الاساسية لنظرية الحوافز لرسم برامج تحفيز فعالة، ويمكن من ذلك تحديد اسباب فعالية او عدم فعالية برامج او انظمة التحفيز. ان فهم هذه النظريات يساعد في وضع انظمة تحفيز قادرة على تحريك او دفع رجال البيع الى ما ترغب الادارة تحقيقه، لأن الافراد يرغبون في تكرار السلوك الذي يكافئون عليه، وان تكرار السلوك يكون نتيجة للنتائج الملائمة التي يتوصلون اليها مما يعزز ثقتهم بأنفسهم استناداً لمستوى الاداء المنسجم مع الاهداف المراد تحقيقه، وهذا تجسيد لقانون التأثير من خلال الحافز. بهذا الصدد يشير ( Keith & Joh, 1985, p.78) الى ان الافراد يميلون الى تكرار السلوك الذي يقود الى نتائج مناسبة ولا يكرر السلوك الذي يقود لنتائج غير مناسبة. عندما تحدد ادارة المبيعات طبيعة التحفيز لرجال البيع فإنها تحدد وبشكل صحيح ما تأمل ان يتحقق من اهداف حتى تحدد قيمة ونوع التحفيز استناداً الى ذلك. ولا يجب مكافئة رجال البيع اللذين يعملون على عكس ما تحدد ادارة المبيعات. لذلك فإن الانتقادات التي توجه لبرامج التحفيز هو عدم تحديد موقف واضح تجاه العاملين اللذين لا ينجزون اعمالهم بشكل جيد.

إن التحفيز يجعل رجال البيع سعداء، ولكن اذا كان ادائهم لا يتناسب وطبيعة المكافئة او الجائزة التي تمنح لهم أو لا تتعلق بأدائهم فإنهم سوف لن يحسنوا هذا الاداء.

هناك العديد من النظريات التي درست وحللت السلوك استناداً الى الحوافز التي تحرك من قبل الحاجات. إن هذه الحوافز تدفع الافراد الى القيام بفعل ما وهذا الفعل من المفترض ان ينسجم مع ما يطمح الافراد ويحقق لهم اهدافهم ولقد اعتمدت هذه النظريات على نوعين من الحوافز (الجوهرية والعرضية).

من ابرز هذه النظريات:

1. نظرية الحافز:

تستند هذه النظرية الى اعمال كل من (Edward & Ryan, 1985, p.161) و(Bandnra, 1997, p.104). إن هذه النظرية تشير الى نوعين من الحوافز هي:

- الحافز الجوهري:

هذا الحافز يحث من خلال الجوائز التي يحصل عليها الفرد عن المهمة او النشاط الذي يقوم به والمرتبطة بالمتعة وحب العمل. إن النتائج الجيدة تأتي من خلال الجهد الجيد وليس الحظ. إن رجال البيع الذين يؤدون ما يكلفون به بشكل جيد فإنهم يكونوا تحت الحوافز الجوهرية ويحصلون على المتعة بالعمل ومن خلالها ومن خلال حثهم للعمل فإنهم يبدعون فيحصلا على التحفيز المناسب.

- الحافز العرضي:

إن هذا الحافز يأتي من الخارج ويدفع الفرد للعمل بمستوى عالي، ولكن بمرور الوقت فإن هذا الحافز قد يضعف ويصبح شيء روتيني ومعتاد عليه ولا يؤثر على سلوك والافراد او ادائهم.

إن هذه الحوافز تتمثل (الهدايا النقدية، التهديد بالعقاب، التشجيع، المدح).

2. نظرية التنافر الادراكي:

قدمت هذه النظرية من قبل (Leon Festinger) وهي تشير الى ان الافراد يواجهون ضغوط لا تنتج من عدم توافق ما يدركون وما يرغبون، او كانوا يرغبون. إن رجال البيع عند انجاز اعمالهم يتعرضون لضغوط البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ويتمنوا ان يكونوا قد انجزوا ما كلفوا به بشكل جيد ومتميز، وعندما يلاقون التحفيز المناسب لا تواجههم اي مشاكل نفسية او سلوكية، ولكن عندما يدركون بأن تقييم ما قاموا به من عمل على عكس ما كانوا يعتقدون واقل مما كانوا يتوقعون، فإن ذلك سوف يؤثر على سلوكهم المستقبلي، وقد يستمرون بنفس النشاط والكفاءة، ولكن هناك صراع داخلي سوف يعطي نتائج سلبية على الاداء.

3. نظرية تدرج الحاجات:

قدمت هذه النظرية من قبل (Maslow) والتي قسم الحاجات الى خمسة انواع، وان الافراد في جميع مجالات الحياة ضمن الاسرة، في المنطقة، في العمل... الخ يحاولون اتباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا المطلوب. لقد طورت هذه النظرية من قبل (Clayton Alderfor) نظرية (ERG) والذي وضع:

الحاجات الفسيولوجية والامان في صنف الوجود Txistence.

حاجات احترام الذات والحب ووضعها في Relatedness.

حاجات احترام الذات وتحقيق الذات Growth.

ان تحقيق الاشباع لأي حاجة من هذه الحاجات يمثل عامل تحفيز للفرد يدفعه الى الانتقال الى اشباع حاجة اخرى والى تكرار السلوك السابق.

إن رجال البيع لديهم نفس الحاجات التي يمتلكها البشر ويسعون الى اشباعها من خلال كسب المال، التعليم، التعلم، اكتساب الخبرة، الانتماء الى المجموعة، يحضون الاحترام والتقدير والتشجيع والمكافآت والترقيات... وغيرها من الحوافز التي تشجعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الاداء.

إن نظرية كل من (Maslow) و(Clagton) تركزان على اهمية الحافز الجوهري في قيادة وتوجيه السلوك البشري.

4. نظرية حافز الانجاز:

تستند هذه النظرية على فرضية تشير الى ان نتائج حافز الاداء يمثل طريق واسع لتكوين الشخصية الموجهة نحو الاداء من خلال العلاقة ما بين النجاح في العمل وعملية التحفيز وتلعب الدوافع الاجتماعية من دور في التأثير على الانجاز الجيد للعمل الذي يحفز عليه.

5. النظرية الادراكية:

تستند على فكرة ان الافراد يبحثون عن تعريف واضح للنهايات وان النهايات المرضية والواضحة تمثل جائزة او مكافئة للفرد، وتشير الى الجهد المبذول والوقت المبذول والهدف المحدد الذي سوف يحدد مستوى النجاح وطبيعة النهايات المرضية ام لا، واستناداً لذلك يحدد مستوى التحفيز الذي يجب اعتماده ( Baumeister & Vohs, 2004, 574). وان البحوث التي قدمت من المختصين بموضوع الحاجات والحوافز لـ (Donglas) اظهرت بأن الافراد الذين يخفقون في تحقيق اهدافهم يكون بسبب عامل التحفيز، واذا لم يميز الفرد عامل التحفيز بشكل واضح ويتعرف على

اسبابه ومغزاه فإنه سوف لا يقيم هـذا الحـافز ولا يولـد لـديهم الانـدفاع المطلـوب لإنجاز الاعمال.

**ب. الدوافع التي تحرك سلوك العاملين:**

استناداً الى هـذه النظريـات يتـضح بـأن سـلوك العـاملين يتغير مـن خـلال الحـافز والادارة، لأن الحافز يلعب دوراً مهماً في تشكيل النوايا الـسلوكية، وتعمـل الادارة الى حثه واثارته ليلعب الدور الاساسي في تـشكيل النوايـا الـسلوكية، الادارة تقـود الفرد من النية او القصد الى السلوك الفعلي. إن ادارة المبيعات تلعب دوراً مهمـاً في اثارة دوافع الافراد وتكوين النوايا الملائمـة، وتوجيهـه عنـد القيـام بالـسلوك الجيـد وتنفيذ ما يكلفون به من خلال عملية التحفيز. اظهرت العديد مـن الدراسـات بـأن العاملين يكونوا عرضة للكثير من الحوادث وذلك لوجود رغبة غـير واعيـة لـديهم لإبداء نفسهم ولديهم شعور عدواني نحو الادارة والعمـل (Reiss, 2000, p.288). اما الدراسـة الـتي قـام بهـا (Reiss, 2004, p.170 – 183) علـى (6000) شـخص اظهرت بأن هنـاك (16) رغبـة اساسـية توجـه تقريبـاً الـسلوك البـشري، وان هـذه الرغبات تحرك سلوك العاملين وكذلك رجال البيع وهي:

- القبول، الحاجة للموافقة.
- الفضول، الحاجة للإعتقاد.
- الاكل، الحاجة للغذاء.
- العائلة، الحاجة لتربية الاطفال.
- الشرف، الحاجة لموالات القيم والتقاليد العائلية والعشائرية، المجموعة المعرفية.
- المثالية، الحاجة للعدالة الاجتماعية.
- الطلب، الحاجة لبيئة متوقعة مستقرة.
- النشاط الطبيعي، الحاجة للتمييز.
- القوة، الحاجة للتأثير على الآخرين.
- الرومانسية، الحاجة للحب.

- التوفير، الحاجة للجمع.
- العقد الاجتماعي، الحاجة للأصدقاء.
- المنزلة، الحاجة للمقام الاجتماعي، الحاجة للهدوء.
- الامن، الامن من البيئة ويكون آمن من الثأر.
- الاستغلال، الحاجة للفردية.
- الحاجة للرد، الاستجابة.

إن هذه الحاجات ضرورية لتحفيز سلوك الافراد. ان رجال البيع يسعون لإشباع هذه الحاجت من خلال الادارة الجيدة والاستقرار في العمل في اجواء تنظيمية سليمة ولديه حاجة الى الاستقلال بعمله والقيام بشكل منظم ومبدع للحصول على مرتبة وظيفة اعلى، والانتماء الى مجموعة العمل والحصول على القبول، وغيرها من الحاجات والتي تلعب عملية اشباعها دوراً مهماً في اشباع هذه الحاجات مما يدفعهم الى التنافس فيما بينهم في الاداء من اجل البقاء و الاستمرار في العمل.

**ثانياً: تحفيز رجال البيع: المفهوم والابعاد**

يلعب التحفيز دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين كرجال البيع ودفعهم نحو السلوك المطلوب من القيام بالانجاز المراد تحقيقه.

**أ. مفهوم التحفيز**

إن التحفيز عمية تساهم في جعل رجال البيع يتنقلون من العمل الروتيني الى الاداء الاستثنائي والذي يساهم في زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف التسويقية والبيعية. يشير (Forsty, 2006, p.22-23) الى ان التحفيز يمكن اعتباره اداة رئيسية ومهمة لتشجيع رجال البيع المندفعون لأداء عملهم بشكل متميز ويحفزون الآخرين للحذو حذوهم.

يعتبر التحفيز عملية تقدير لجهود رجال البيع وحثهم على السلوك الايجابي والتميز، وتعتبر جزء من ثقافة المنظمة العامة وفلسفة الادارة ضمن اطار اهداف وخطط المنظمة.

إن التحفيز يعتبر عامل خارجي يشجع الافراد على تأدية اعمالهم بشكل جيد ومبدع، فمثلاً عندما يشجع الافراداحد فرق كرة القدم فإن هذا يعتبر حافز لتشجيع هذا الفريق وحثهم على الاداء الجيد، كذلك عندما يمتدح عدد من الزبائن رجل البيع فإن ذلك يدفعه الى اداء افضل.

بنفس الوقت فإن التحفيز يعتبر عملية حساسة يجب ان تحدد بشكل منظم ومبرمج وهادف من خلال وضع نظام التحفيز عادل ومميز وبعيد عن الاسراف به، لأن الاسراف في التحفيز دون مبرر سوف يضعف قيمة الحافز ( Bondura, 1997, p.607) في حين يشير (Weighhman, 2008, p.37) بأن هناك عدة عوامل في بيئة العمل تعتبر من العناصر الاساسية للتحفيز كرضا عن العمل، الاحترام، والرغبة لدى الافراد للظهور والاحترام، اهتمام الادارة بما يريدون..، إن هذه العناصر تمثل دوافع ايجابية لرفع اداء رجال البيع. إن التحفيز يمثل اعتراف المسؤولين بعمل رجال البيع وبدورهم في تحقيق الاهداف البيعية وجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهماً في الادارة وكذلك يفهموا بأن هذا الحافز الايجابي هو جزء ما قاموا به من تكليف وظيفي بشكل مرضي وجيد.

إن التحفيز يمثل جانب مادي عندما يعبر عنه بالراتب والمكافأة المالية، وفي نفس الوقت يمثل جانب معنوي من خلال المعاملة الجيدة والتقدير ورفع الثقة لدى رجال البيع.

التحفيز محاولة للتأثير على الأفراد لعمل شيء جدير بالاهتمام او المساعدة لتحقيق الاهداف المرغوب بها، التحفيز يمثل عملية ليست فقط للحصول على الانسجام للأعمال ولكن ايضاً حول احداث التغيير للفرد وكذلك التغيير الاداء بشكل مميز.

**ب. اسباب التحفيز**

هناك عدة اسباب تدفع ادارة المبيعات لتحفيز رجال البيع ويمكن ايجازها بما يلي: (Chris, 2007, p.21-24):

1. يحفز الافراد بهدف جعلهم يعملون بطريقة معينة فيتمكنون من خلالها تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة.

2. يعتبر التحفيز عملية تقييم مهمة لأداء العاملين وتحديد مهاراتهم وقدراتهم وتحديد طبيعة التحفيز المناسب لهم ورفع معنوية اللذين يفتقدون الى المهارات من خلال ادخالهم دورات تدريبية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.
3. تعريف الاهداف بشكل واضح تجعل الادارة واثقة من امكانية الانجاز وتسهل على العاملين انجاز اعمالهم وابراز مواهبهم.
4. العاملون يختلفون بالميول والاهداف والطموح لذلك تقوم الادارة بالتحفيز المناسب لإشباع حاجاتهم.
5. تشجيع العاملين على التنافس في الاداء واقامة علاقات وظيفية جيدة فيما بينهم.
6. يوفر لرجال البيع موارد مالية اضافية بالاضافة الى الراتب المحدد.
7. يجعل رجال البيع يشعرون بالمساواة والعدالة لأن ما يحصلون عليه من حوافز تناسب الاعمال التي يقومون بها.

**ج. اهمية التحفيز:**

إن للتحفيز من دور بالغ الاهمية في تحفيز رجال البيع وكما موضح ادناه:

1. زيادة دخل العاملين من رجال البيع من خلال المكافآت الاضافية على الراتب.
2. تساعد ادارة المبيعات من الحصول على رجال بيع يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة لإنجاز اعمالهم المكلفين بها.
3. يقلل من دوران العمل الذي يقلل من عدد رجال البيع اللذين يتركون العمل، وبذلك يقلل الجهد و الاموال المخصصة لإختيار وتعيين وتدريب رجال البيع الجدد.
4. يدفع العاملين الى الانجاز المبدع لأعمالهم بشكل صحيح.
5. زيادة ولاء رجال البيع للمنظمة.
6. يمثل عملية تقدير مجهود مما يدفعهم لرفع مستوى ادائهم.
7. تطوير قدرات رجال البيع وتحسين الاداء واصلاح الاعمال.

8. يحقق نظام التحفيز الجيد اهداف ومصالح العاملين المادية والمعنوية ويدفع رجال البيع الى تقليد ذوي المهارات و الخبرات للإستفادة منهم للحصول على التحفيز المناسب (Dehrah, 2007, p.12).
9. يلعب التحفيز دوراً مهماً في تحسين معدل الانتاج والمبيعات والارباح.

إن وجود نظام للحوافز المجزية لرجال البيع يلعب الدور الفعال لتحسين قدرات ومهارات رجال البيع يدفعهم لتطوير انفسهم اكثر، بنفس الوقت فإنه يدفع لتقليد من تم تحفيزهم لرفع طاقاتهم ومهاراتهم من العمل هذه الحوافز (Danish, 2004, p.36-37).

في دراسة لمؤسسة فوكسول الصناعية البريطانية ظهرت اهمية التحفيز عامل مشجع للعاملين من رجال البيع وقد توصلت هذه الدراسة الى ( Steinmetz, 1983, p.43-44) (Weight, 2008, 9.15):

- التحفيز يعتبر اداة قوية في بيئة الاعمال والتي تمكن العاملين من زيادة انتاجيتهم وجعلهم يعملون بكفاءة اكثر.
- إن العاملين يعملون بهدف الوصول الى النهاية المرضية، والوصول الى النهاية المرضية يعتبر حافز مهاً للإستمرار فيه وللبيئة التنظيمية ونظام الحوافز دوراً مهماً في ذلك.
- العمل يعتبر مصدر مهم للمنزلة الاجتماعية، الامان، الولاء الاجتماعي.
- ان الجوائز العرضية التي يركز عليها العاملين اكثر من فكرة الجوائز الجوهرية، قد لا تكون هي الدافع نحو التحفيز. ان العاملين ينظرون الى حوافز الانجاز في العمل باعتبارها هي ايضاً مؤشر النجاح والاداء الافضل.

## ثالثاً: نظام تحفيز رجال البيع

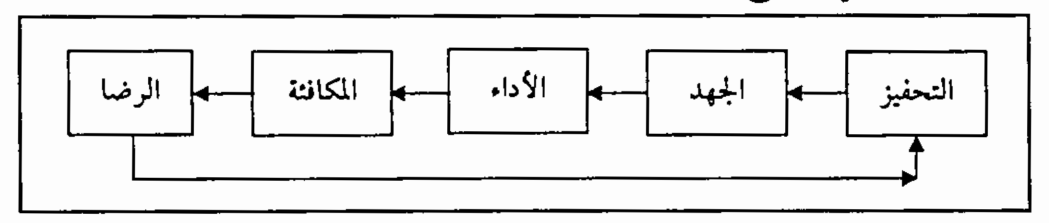
إن نجاح نظام التحفيز يرتبط بكيفية صياغة هذا النظام وترجمته الى برامج محددة وقابلة للتنفيذ.

### أ. نموذج نظام التحفيز

طور كل من (Churchil atal, 2001) نموذج لتحفيز قوى البيع، وهو متكامل في بعض افكاره مع ما قدمه كل من (Herzberg and Vroom) هذا النموذج يقترح

بأن التحفيز العالي لرجال البيع والجهد الضخم او الكبير حتماً يقود لمستوى عالي من الاداء المطلوب. إن هذا الاداء العالي حتماً سيقود الى مكافئة كبيرة وبالتالي تؤدي الى الرضا العالي عن العمل او الوظيفة.

والشكل التالي يوضح ذلك:




الشكل (2)

نموذج تحفيز رجال البيع

Source: (Jobber & Lancaster, 2006, p.407). بتصرف

يلاحظ من الشكل بأن التحفيز يدفع باتجاه الجهد الاكبر لإنجاز المهام على الوجه المطلوب وهذا يعني [أن الاداء المنفذ اداءاً عالياً وثم هذا الجهد يتطلب المكافأة والرضا.

**ب.الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع نظام للتحفيز**

هناك العديد من العوامل والاعتبارات التي لا بد من مراعاتها عند تصميم نظام للحوافز بالنسبة لرجال البيع:

1. تحديد قدرات وكفاءة رجال البيع والفروقات الموجودة لديهم وكذلك الادوار التي يقومون بها.
2. تحديد مدى ثقة رجال البيع بقدراتهم ومهاراتهم.
3. تحديد الاهداف البيعية بشكل واضح ومفهوم لرجال البيع.
4. ترتيب اجتماعات منظمة مع رجال البيع لوضع الاولويات التي تساعدهم على انجاز اعمالهم وتحسين اوضاعهم الوظيفية والمناسبة.
5. يجب اكتشاف الاخطاء التي ترافق عمل رجال البيع ومساعدتهم على حلها لأن هذا الامر يساعدهم على تجاوز الاخطاء ولا يفقدهم الثقة بأنفسهم.

6. معرفة طبيعة الحوافز التي يرغبون الحصول عليها مادية ام معنوية لأن تقديم نفس الحافز او حافز واحد لجميع العاملين يجعل من العاملين المميزين لا يشعروا بالتميز والتقدير لجهودهم التي تقدموها.
7. ان العاملون مختلفين بما يرغبون الحصول عليهم فإنهم من يرغب بالحصول على مكانته المادية، راتب جيد، شكر وتقدير، مدح، ترقية لموقع آخر... الخ. لذلك فإن عند وضع نظام التحفيز لا بد ان يتضمن الجوانب المختلفة لأنواع الحوافز الموجودة.
8. وضع ضوابط عادلة تتناسب مع طبيعة العمل المنجز ومستوى الانجاز للمسؤوليات التي يكلفون فيها، وثم يتم تحديد نوع الحافز المقدم سواء كان مادياً او معنوياً.
9. تحفيز العاملين (رجال البيع) للمشاركة في العمل الجماعي وتشجيعهم على التطوير وتغيير طرق بالتحاور والتحفيز.
10. اداء الادارة الجيدة ومهارات القيادة تساعد على حث رجال البيع وتحفيزهم على العمل لأنهم يعتبرون مل وقدوة جيدة للآخرين.

**ج. أسس برنامج التحفيز:**

إن نجاح برنامج التحفيز يعتمد على العديد من الاسس والتي حددهما ( Robbine & Juddge, 2007, p.1-6):

1. تحديد الاختلافات الفردية ما بين رجال البيع.
2. التعرف بشكل واضح على سلوك رجال البيع.
3. تحديد رجال البيع اللذين يستحقون التحفيز مثلاً.
4. تحديد المحفز الذي يناسب اداء رجال البيع.
5. السماح لرجال البيع المشاركة في اعداد برامج التحفيز والاخذ بمقترحاتهم حول طبيعة التحفيز المناسبة.
6. ربط نظام التحفيز بمستوى الاداء والانجاز.

**د. مراحل التحفيز**

تتبع ادارة المبيعات العديد من المراحل بهدف تحديد التحفيز وبشكل جيد. لقد حدد (Chris, 2007, p.21) عشرة مراحل يقترح على الادارة اتباعها لتحفيز رجال البيع:

1. توصيف الوظيفة وتكليف من يقوم بها استناداً الى المهارات والخبرات التي يمتلكها.
2. تحديد الاهداف البيعية بشكل واضح لرجال البيع لكي يتمكنوا من تنفيذها.
3. تحديد ظروف العمل وتوفير بيئة تنظيمية آمنة وسليمة.
4. تحديد طبيعة المهارات والخبرات المطلوبة.
5. تقدير تكاليف التحفيز من رواتب ومكافأة وجوائز.
6. اختيار مدراء مبيعات يمتلكون المهارات المطلوبة.
7. تحديد العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على تحفيز العاملين وتقليل ثقتهم بمهاراتهم وادائهم والعمل على معالجتها.
8. تحديد المستلزمات اللازمة لتطوير رجال البيع.
9. تحسين بيئة العمل ووضع البدائل المناسبة.
10. تحديد سبل مساعدة رجال البيع على تجاوزها.
11. دراسة ميول ومواقف رجال البيع وطموحاتهم لتحديد نظام حوافز فعال.

**ه. النظرة المتعددة الاوجه للحوافز**

هناك نظرة متعددة الاوجه بالنسبة الحافز ما مدى اثره على الفرد وكيفيه فهم الحافز، وهذه النظرة هي:

الحافز منظور نسبي لأداء المهمة المكلف بها العاملين من قبل واثناء وبعد الاداء (قبل التوظيف، توصيف الوظيفة، المهارات المطلوبة للتعيين والقيام بالعمل، تقييم العمل)، وهذا يعني ما يلي:

1. يعتبر الحافز تطلع من قبل رجال البيع للحصول على المكافأة، بالمقابل يولد قلق لديهم حول مخاطر عدم الاجاز وامكانية العمل.

2. لثقافة الافراد دور مهم في تحديد طبيعة ما يرغبون من تحفيز، مرتبط بالسمات الشخصية للفرد، والمشاعر، تفضيلات وميول، كلها تدفع الفرد نحو الانجاز.
3. السلوك المدفوع بالحاجة للإنجاز يأتي من خلال:
   - عندما يواجه رجال البيع انفسهم مع نوع من التحدي لما هم مكلفون به.
   - ايجاد الحلول المناسبة للإنجاز.
4. منظور الوقت هل كافي للإنجاز الجيد او ما هي الصعوبات التي يواجهها فيما يتعلق بالوقت وهل لديه الوقت الكافي للتغلب عليها وحلها بالشكل الذي لا يؤثر كثيراً على مستوى الانجاز.

## ثالثاً: انواع الحوافز

يشير كل من (David, Rager, 2009, p.61) حول طبيعة الحافز وهل المال يمثل المحفز الاساسي والعملي لدفع العاملين لإنجاز عملهم بشكل كفؤ، ام انه يعتبر احد العوامل التي تساهم في زيادة اداء العاملين، واذا كان المال لا يعتبر حافز كافي، اذاً ما هي الحوافز الاخرى التي تدفع العاملين للعمل وانجاز الاهداف.

بنفس الاتجاه يشير كل من (Marjolein and Tim, 2003, p.1-24) انه ومن خلال البحث الاستطلاعي الذي قاموا به الى ان هناك عوامل مالية وغير مالية تعتبر محفزات مهمة تدفع العاملين الى انجاز اعمالهم بكفاءة عالية، لذلك فإن الحوافز تتحدد:

- الحوافز الغير مادية.
- الحوافز المادية.

### أ. الحوافز الغير مادية

الحوافز الغير مالية تلعب دوراً مهماً في دفع الافراد على انجاز اعمالهم وتشجيعهم على الاداء الجيد والتميز، ويمكن اجمالها على النحو التالي:

- بيئة العمل: ان الافراد مندفعون لأداء اعمالهم ولكن بيئة العمل الدور الاساسي في تعزيز هذا الاندفاع، فإذا كانت هذه البيئة تتسم:
  - بالتعاون.

- الانسجام.
- عدم وجود صراعات.
- زيادة في الولاء للمنظمة وشعورهم للإنتماء اليها.

• على المستوى الشخصي للعاملين:

- اشعارهم بالامان.
- اشعارهم باهمية العمل الذي يقومون به.
- اشعارهم بالاحترام والتقدير.
- الاخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية للعاملين.
- اشتراكهم في القرارات.
- تكليفهم بالاعمال التي تنسجم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

• توفير الضمانات للعاملين:

يلعب توفير الضمانات للعاملين دوراً مهماً في ارتباط العامل بالمنظمة وعلى الاخص ضمان المستقبل، وعدم الاستغناء عن العاملين الكبار لأن الاستغناء عنهم يولد الاحباط لدى الآخرين مما يدفعهم لترك العمل والبحث عن عمل آخر اكثر ضماناً واماً للمستقبل:

- توفير الضمان الصحي.
- توفير الضمان الاجتماعي.
- توفير صندوق الاعانات والمساعدات.

• المستوى التنظيمي:

- وضوح المسؤولية.
- توصيف الوظيفة.
- تقسيم العمل بشكل عادل.
- تنمية علاقات جيدة مع العاملين.

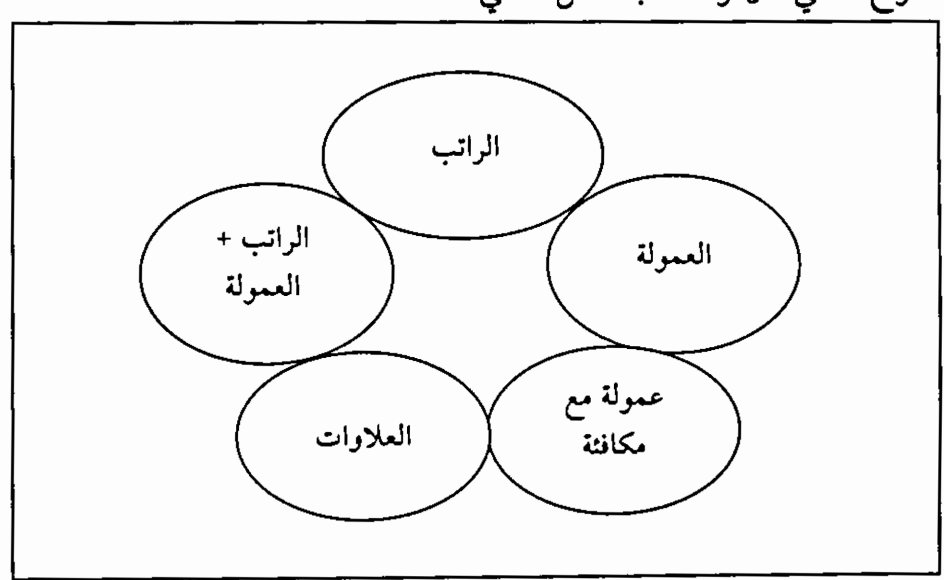
- تنمية علاقات جيدة مع الادارة.
- منح الترقيات المناسبة.

• على مستوى المهارات:

- المتابعة والتوجيه.
- ادخال العاملين دورات تأهيلية وتدريبهم لرفع خبراتهم ومهاراتهم.
- توفير المستلزمات اللازمة التي تساعدهم على الانجاز.
- مستوى التأهيل والتدريب وعلاقته بطبيعة العمل.

**ب. الحوافز المادية (التعويض)**

بطبيعة الافراد خلقوا لديهم حب التملك وهذا يدفعهم الى العمل والسعي لكسب المالي والعيش بشكل جيد. إن الادارة تدرك اهمية العامل المالي في حياة الافراد وفي ادائهم وارتباطهم بالعمل. ان الحافز المالي او (التعويض) يمكن ان يكون وفق الانواع التالي ة وموضحاً بالشكل التالي:




**الشكل (3)**

**أنواع الحوافز (التعويض) لرجال البيع**

**Source:** Sjolonder, 2003, p.6

1. الراتب او الراتب (المقطوع)

تعتبر من الطرق البسيطة والسهلة وشائعة الاستخدام في منظمات الاعمال. وفقاً لهذه الطريقة فإن المنظمة تقوم بدفع مبلغ معين لرجال البيع مقابل الانشطة والمهام التي يقوم فيها اثناء فترة زمنية قد تكون شهر او نصف شهر واي مدة زمنية يتفق عليها الطرفان بغض النظر على الجهود التي يقوم بها رجل البيع ما يحقق من مستوى من المبيعات في نهاية الفترة سواء بالوصول الى ما هو محدد من المبيعات ام لا.

**أهم مزايا هذه الطريقة:**

- تسمح للمنظمة بمعرفة مقدار المبالغ التي يتعين دفعها لرجال البيع، وليس هناك اية مكافئات اخرى تدفع الامر الذي ينعكس على التكاليف حيث تكون هذه التكاليف المتعلقة بباب الرواتب ثابتة ومعلومة.
- تضمن لرجال البيع دخلاً ثابتاً حتى في الظروف الاقتصادية المتقلبة، وحتى في حالة انخفاض المبيعات مما يخلق نوع من الاستقرار وعدم القلق.
- تعتبر من الطرق السهلة بالتطبيق ومناسبة جداً في مكافأة رجال البيع الجدد الذين لا تمكنهم خبراتهم من تحقيق دخل مناسب في حالة تطبيق طريقة اخرى.
- تسهم في تمكين المنظمة من توزيع رجال البيع على المناطق الجغرافية او تغيير اماكنهم.

**اهم عيوبها:**

- صعوبة تحديد الراتب بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة الواجبات والمسؤوليات على رجال البيع وبما يتماشى مع كفائتهم ومستوى المعيشة.
- لايمكن تمييز الكفاءات من بين رجال البيع ومن غيرهم.
- لا تقدم هذه الطريقة حوافز مادية اخرى تدفعهم لزيادة المبيعات.

2. الراتب مع عمولة:

الكثير من الشركات تتبنى نظام الراتب والعمولة لأنها تجد بأن هذه الطريقة تساهم بشكل فعال في تحفيز رجال البيع على الاستمرار بالعمل من خلال تحقيق

اهدافهم والمنافع المالية التي يسعون الى تحقيقها، وفي نفس الوقت تعتبر عامل جذب لرجال البيع الاكفاء.

إن ادارة المبيعات تجد بأن طريقة الراتب قد تصبح طريقة غير محفزة لرجال البيع بمرور الوقت وكذلك نجد بأن رجال البيع يسعون الى تحقيق دخل اكبر ويبذلون الجهود المضاعفة من اجل ذلك مما يساهم في زيادة مبيعات الشركة ( Charles, 2001, p. 103).

وان مبلغ العمولة يجب ان يكون مناسب للجهود التي يبذلها رجال البيع.

3. العمولة:

تعتمد الكثير من الشركات طريقة العمولة مثل شركات التأمين، مندوبي مبيعات الادوية، رجال بيع متجولين، وغيرهم، وتحدد العمولة استناداً الى كمية الطلب على السلع والخدمات، طبيعة المنطقة الجغرافية، تأثير عوامل البيئة الخارجية.

وبشكل عام العمولة تتمثل بنسبة تحدد مسبقاً ما بين الشركة ومندوب المبيعات من قيمة المبيعات، وان هذه العمولة تختلف من وقت لآخر باختلاف السلع المباعة، الخدمات المباعة، العوامل الاقتصادية، كفاءة رجل البيع وغيرها من العوامل.

ان طريقة العمولة تعتبر من الطرق التي تحفز الكثير من رجال البيع الى العمل بها وعلى الاخص الذين يمتلكون القدرة على الاقناع واقفال عملية البيع والذين يتعاملون بسلع تلاقي رواج في السوق وعليها طلب مستمر (Jason, 1999, p.1-3).

ولكن هذه الطريقة لا تخلوا من العيوب لأن رجال البيع يتولد لديهم قلق باستمرار من عدم ثبات الدخل الذي يحصلون عليه:

- يخشون التقلبات الاقتصادية و التي تؤثر بشكل مباشر على كمية المبيعات وبالحصلة على المردودات المالية التي يحصلون عليها.
- الدخل الذي يحصل عليه رجل البيع غير ثابت مما يدفعه الى ايجاد عمل آخر.
- ان هذه الطريقة قد تجذب رجال بيع لا يمتلكون المهارة الكافية ويسعون فقط لكسب المالي مما يعطي انعكاسات سلبية على سمعة الشركة في المستقبل.

- ان سعي رجال البيع الجاد الى تحسين اوضاعهم المالية واستخدام الاخلاقيات المناسبة سوف يدعم موقف الشركة ويحسن اوضاعها وهذا يعتبر ميزة مهمة لهذه الطريقة بالنسبة للشركة.

ويشير (Charles, 2001, p.1-3) بأن تقريباً ثلثي الشركات الامريكية تعتمد هذه الطريقة لأنها تجد بأنها تساهم بشكل كبير في استمرار رجال البيع بالعمل في الشركة، الشركة تتمكن من تحديد معيار الاداء وتستطيع الشركة ان تدفع مبيعاتها المستقبلية.

**4. عمولة مع مكافأة:**

تقوم ادارة المبيعات بمنح مكافأة مجزية لرجال البيع اضافة الى العمولة المتفق عليها وذلك عندما يحققون نسبة مرتفعة من المبيعات بهدف تشجيعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الاداء وقد تكون هذه المكافأة لرجل بيع واحد او لمجموعة المبيعات وذلك نتيجة للجهود المتميزة، ويشير (Charles, 2001) الى ان المكافأة يجب ان تكون مجزية وتناسب الجهد الاضافي الذي قام به رجل البيع. ان المكافآت يجب ان تسترد بما يتناسب والجهد المبذول لتحفيز رجال البيع على الاستمرار بالعمل وعدم الاكتفاء بمرة واحدة.

**5. العلاوات:**

تمنح بشكل عام سنوياً للعاملين ومن ضمنهم رجال البيع وتستند العلاوة على معايير قابلة للقياس، عمل جديد، عمل معاد، الدورة الوظيفية، الراتب... الخ.

ان وجود نظام للعلاوات مجزي يدفع رجال البيع الى التفكير بالاستقرار بالعمل على الامد الطويل.

ان العلاوة بشكل عام تمثل نسبة على الراتب الاساسي مما يدفع رجال البيع الى الاستمرار في العمل الذي راتبه الاساسي مرتفع.

ويشير (Ajay and Mengze, 2001, p.170) الى ان الشركات تسعى الى رسم نظام تعويض لرجال البيع، رواتب، مكافأة، عمولة، بما يحقق لها اهدافها المرسومة والارباح التي تسعى الى تحقيقها وفي نفس الوقت يجب ان تكون هذه الاهداف منسجمة مع اهداف رجال البيع.

## مراجع الفصل السابع


1. الصميدعي، محمود، الطائي حميد، ابو حميدة عمر، (2007)، فاعلية التـدريب في تطوير المهارات البيعية، ورقة مقدمة الى ندوة اتحاد الجامعـات العربيـة المنعقـدة بتاريخ 12/ 3/ 2007 في رحاب جامعة الزيتونة الاردنية.

2. Rameesha Kalra and Monika Bahia, (2008), Training Concept and Method, School of Management, Ansal Institute of Technology Sector, 55, Gurgaon, New Delhi, Journals on Management Indian MBA.

3. Geoge Ashok, (2008), Different Types of Training, Sanyaqupta, New Blogger, US, Nyse.

4. James, G. Maxham, (1997), The rle of Adaptive Selling in Sales Training, A Sales Person Perspective. Louisiana State University, Journal of Marketing No. 50.

5. Lunne, D, Richardon & John E Wan and Michael R. Bowers, (1998) , Sales Training to Build Trust in Buyer Seller Relationships, journal of Mrketing.

6. Jerry, Rosens, (2008), Using Sales Training Best Practices to Increase Sales, Wausan Insurance Company.

7. عبيدات محمد، ضـمور هـاني، حـداد شـفيق، (2001)، ادارة المبيعـات والبيـع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

8. زويلف، مهدي، (1994) ادارة الافراد، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

9. Chonko. L. B, Jones E., Roberts, J.A and Dubinsky A.J, (2003), The Role of Environmental Tubulence, Readiness for change , and sale person learining in the success of sales forces change, Journal of personal selling and sales management, 22, (41 Fall).

10. Blythe, Jim, (2005), Sales & Key Account Management, Thomson, London.

11. Paul Behhell, (1999), The Concept of Training Contributory Factor Department International Labor Office, Geneva.

12. Training Centers in London, Leed Dublin, (2009), Regional Training Program, Concept of Training.

13.Donald, Kirk Patrick, (2000), Methodologies for Measuring Training Effectiveness, Indian Express Group.

14.Craig, Borysowich, (2008), Observations a Tech Architects, Enterprise Imdemenation Issues and Solutions, Messages, Journal BlogBook, MAR.

15.Taylor, Markus, (2009), Six Tpes of Training and Development Techniques, Ezine Articles, Chicageo.

16.Mohan Bangaruswamy, (2009), measures the effectiveness of training, Indian Express Group.

17.Keith, Davis and Joh W., Newstrow, (1985), Human Behavior at work, Organizational Behavior, New York, a McGraw-Hill.

18.Edward Deci and Richard Ryan, (1985), Intrinsic motivation and self determination in human behaviors, plenum, JSBN.

19.Bandura A, (1997), Self efficacy the exercise of control, New York.

20.Baumeister R.F. & Vohs. K.D, (2004), Theory and application, Handbook of self-regulation, NewYork Guiford Press.

21.Reiss Steven, (2000), The 16 basic desires that motivation our action and define our personalities, New York, Tarchen, Plutham.

22.Reiss Steven, (2004), Multifaceted of Intrinsic Motivations the theory of 16 basic desires, review of general psychology, 8 (3).

23.Forsty Patrick, (2006), Motivate your staff, Engineering Management, Vol. 16, Issue, Business Source, Pdf.

24.Bandura, A., (1997), Self-efficacy, the exercise of control, New York, Herrday, ISBN.

25.Weighhman J., (2008), the employee motivation Audit, Cambridge Strategy Publication.

26.Chris, Pearce, (2007), Ten Steps to staff Motivation, Nursing Management, Bol. 13, Business Sources.

27.Dehrah Y, (2007), Managing Human Resources in African-London, Routledge.

28.Dunish, L., (2004), Staff Management and Organizational Performance, Institute for International Studies.

29.Steinmetz L.L, (1983), Managing Myths and reality, Boulter Colorod, 8, Horizon Publication Herbrx Incp.

30.Jobber, D & Lancaster, G, (2006), Selling and Sales Management, Prentice-Hall.

31.Robbins Stephen & Juddge Timothy, (2007), Essentials of organizational and behavior upper saddie river robbins and judge N.J., Prentice-Hall.

32.David Merrill & Roger Reid (2009), Different Types of Motivation, Theories employee motivation in the work place pagscale inc.

33. Olander, Richard, (2003), Personal Selling and Sales Management, Pdf.

34.Charles Warner, (2001), Compensating Media Sales People search, Ebscoch, Pdf.

35.Jason Zigmont, (1999), Management 101: Compensating Sales people & Part 1, Salaries and Guatas, 1sp, Business, web media brand.

36.Ajay Kalya and Mengzesh, (2001), Designing Optional sales contests, A Theoretical perspective, Hong Kong University of Science and Technology.

# البيع الشخصي
# Personal Selling



# الفصل الثامن

# البيع الشخصي

# Personal Selling

## المقدمة Introduction

تعمل المنظمات على تحقيق اتصال مباشر وغير مباشر بالزبائن الحاليين والمستهدفين وذلك لتعريفهم بمنتجاتها (خصائص وانواع وفوائد تلك المنتجات بالنسبة لهم) وحثهم واقناعهم على شرائها و مدى الاستفاد منها ويعتبر البيع الشخصي (Personal Selling) من وسائل الاتصال المباشر ذات الفاعلية وكذلك حلقة الاتصال المباشرة بالزبائن والاكثر وصولاً الى تحديد حاجات الزبائن والتعامل معهم وتزويدهم بما يرغبون به من معلومات عن السلع والخدمات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء. ويعتبر البيع الشخصي من اقدم الوسائل في التعامل التجاري حيث يتم من خلاله الالتقاء بالمشترين واتمام عملية البيع حتى من قبل ان تظهر الوظائف التسويقية الاخرى، وقبل ظهور وظيفة التسويق اصلاً في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونتيجة لأهمية البيع الشخصي الماضي، والحاضر وفي المستقبل فقد جلب اهتمام الكثير من الباحثين في تطوير هذا المفهوم الامر الذي ادى لكثرة الكتابات بهذا المفهوم بهدف بلورة هذا المفهوم بشكل واضح و متجانس مع التطورات الهائلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وكذلك محاولة ادخال التقنيات والوسائل الحديثة في صلب عملية هذه الوظيفة وذلك توافقاً مع التغييرات في طبيعة وانواع وسائل انتاج المنتجات المختلفة اضافة للتغييرات في حاجات ورغبات الزبائن وانماطهم الاستهلاكية. بذلك اصبح البيع الشخصي يأخذ ابعاد متعددة الاوجهه وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل:

1. البيع الشخصي: النشأة والتطور.

2. ابعاد البيع الشخصي.
3. علاقة البيع الشخصي بادارة المبيعات وسلسلة التوريد.
4. عمليات البيع الشخصي.

## أولاً: البيع الشخصي: النشأة والتطور

تعتبر عملية التبادل السلعي و الاتصال المباشر ما بين البائع والمشتري من اول الانشطة التسويقية التي تم مزاولتها والتعامل بها، ولقد حظي هذا النشاط بتطور كبير نتيجة للتطور الحاصل في البيئة المحيطة والحاجات والرغبات للزبائن والمنظمات. إن تطور وظيفة البيع الشخصي قد مر بالعديد من المراحل التي ايجازها على النحو التالي:

### أ. البيع الشخصي كعملية تبادل سلعي

إن عملية التبادل التي تتم بين منتج سلعة معينة مع منتج لسلعة اخرى من خلال عملية المبادلة (المقايضة). إن هذه العملية كان ينقصها فن التبادل وذلك لعدم وجود بدائل اخرى للسلع المعروضة، ولعدم وجود قيمة محددة لما يتم مبادلته (لعدم ظهور النقود)، انما يتم التبادل وفقاً الحاجة لكلا من طرفي عملية المبادلة، فقد يتم تبديل سلعة يتطلب انتاجها جهداً مع سلعة اخرى ذات الجهد، الوقت، الكلفة اقل مما في السلعة الاولى.

إن البيع الشخصي لم يحظى كنشاط باهتمام كبير، وبقي كما هو عليه من حيث الجهد والمهارة لرجال البيع حتى بعد الثورة الصناعية وظهور النقود ولذلك لكون واقع النشاط الانتاجي في ذلك الوقت كان يتسم بما يلي:

1. عدم امكانية تغطية الطلب في اسواق.
2. عدم امكانية الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين.
3. العرض اقل من الطلب بكثير.
4. عدم تنوع المنتجات المقدمة في الاسواق من الكم والانواع.
5. عدم وجود منافسة قوية.
6. الصناعات كانت فتية وغير متطورة.

على ضوء ذلك فإن دور رجال البيع في هذه المرحلة كان محدوداً، فهو يتعلق باقفال عملية البيع، التي لم تتطلب منهم بذل الجهود الكبيرة مثل (الحث، الاقناع، تنشيط، التفاوض..).

**ب. البيع الشخصي بحاجة لرجال بيع ذو كفاءة:**

ان من انعكاسات الثورة الصناعية زيادة الانتاج كماً ونوعاً وكذلك اصبحت هنالك المنافسة بسبب دخول الكثير من المستثمرين للإستثمار في القطاع الصناعي للربحية العالية من هذا القطاع. الامر الذي تتوجب على منظمات الاعمال البحث عن رجل بيع لديه القدرة على تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين واقناعهم بالشراء من خلال حثهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن السلع والخدمات المعروضة وهذا كان نتيجة لـ:

1. اقتراب الكميات المعروضة من المنتجات من الطلب ومن ثم تجاوزه.
2. ازدياد عدد المنظمات التي تعمل في المجال الصناعي الامر الذي انعكس على اعداد وانواع المنتجات وادى الى ظهور المنافسة في السوق.
3. انتشار المستثمرين في القطاعات الصناعية والخدمية على مساحة جغرافية واسعة، الامر الذي ادى لظهور الحاجة الى نقاط بيعية في الاماكن السكنية.
4. حاجة المشترين الى معلومات عن السلع والخدمات المعروضة لجهلهم بها.
5. حاجة المشترين الى خدمات ما بعد البيع.

**ج. البيع الشخصي عنصر من عناصر المزيج الترويجي**

نظراً لتطور العملية الانتاجية وزيادة المعروض السلعي، اشتداد المنافسة، وبعد المسافة ما بين المنتج والمشتري، ظهرت الحاجة لوظيفة جديدة الا وهي وظيفة الترويج التي انطوت ضمنها وظيفة البيع الشخصي بالاضافة للعناصر الاخرى (الاعلان تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والدعاية والنشر)، وفي نفس هذه الفترة ظهرت الحاجة الى ايجاد ادارة متخصصة بالانشطة التسويقية في الهيكل التنظيمي سميت ادارة التسويق واصبحت وظيفة الترويج من احدى ادارتها المهمة، والبيع الشخصي احد عناصر المزيج الترويجي الفعال ووظيفة التسويق، وفي هذه الفترة تم التركيز على تصريف الفائض من الانتاج (عزام وآخرون، 2007، ص 39):

1. القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين على الشراء.
2. ظهور سوق المشترين لتفوق العرض على الطلب.

يشير (David, 2007, p.163-172) الى ان دور البيع الشخصي اصبح ابعد من عملية اقفال عملية البيع ليذهب الى التوجه نحو بناء علاقات بيعية مربحة وعلى المدى الطويل من خلال التفاعل مع المشترين او الزبائن وتزويدهم بالمعلومات والاجابة على جميع استفساراتهم وتحفيزهم ومساعدتهم على اتخاذ قرار الشراء وياتي هذا انسجاماً مع الدور الذي يلعبه التسويق والانشطة التسويقية في بناء علاقات زبون مربحة على المدى الطويل وذلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته والتأثير على مواقفه وحثه على اتخاذ قرار شراء مرضي.

**د. البيع الشخصي كوظيفة توزيعية**

تتحقق عملية الاتصال المباشر ما بين البائع والمشتري في النقاط البيعية (قنوات التوزيع) وتعتبر المكان الحقيقي الذي يتفاعل به رجل البيع مع المشتري بهدف (الصميدعي، 2008، ص 63-62):

1. تزويد المستهلكين والمستفيدين بالمعلومات الضرورية اللازمة من المنتجات (سلع وخدمات).
2. تقديم الخدمات البيعية التسهيلية والترويجية للمنتجات التي يتعامل بها رجال البيع داخل النقاط البيعية.
3. اتمام صفقة البيع وتحصيل المستحقات وتحقيق ايرادات المنظمة.
4. بناء شهرة وسمعة جيدة للنقطة البيعية وللقناة التوزيعية.
5. جذب وحث المستهلكين على الشراء.

من خلال البيع الشخصي تتحقق المنفعة الحيازية والتي تعتبر من احد المنافع التي يحققها النظام التوزيعي وفي نفس الوقت يحققها النظام التسويقي، من خلال اتمام عملية التبادل وتحصيل مستحقات المبيعات.

إن رجال البيع الشخصي ومن خلال الاتصال المباشر والمشترين يعملون على انجاح عملية وظيفة التوزيع وتحقيق اهدافها من خلال التعامل الكفؤ من المشتري وبناء

الثقة والاستجابة لطلباتهم، تقديم خدمات ما بعد البيع، التسهيلات البيعية، بناء شهرة وسمعة طيبة للنقطة التوزيعية وغيرها.

٥. **البيع الشخصي والتسويق المباشر**

التسويق المباشر اصبح في القرن العشرون من الانشطة التسويقية الاكثر تأثيراً في زيادة كمية المبيعات ويشير كل من (Johnston and williamxon, 2004)الى ان التسويق المباشر يساهم في زيادة الناتج المحلي الامريكي بنسبة (21.2٪) عام 2003 لكونه يمثل طريقة للوصول الى المشترين المناسبين من خلال العرض الصحيح والنظرة المبدعة و تقدير النتائج ومن خلال اعتماد على ادوات جديدة مثل بطاقات الائتمان، اجهزة الاعلام، الهاتف، التقنيات الحديثة، قاعدة بيانات ( Carlol and Lisa, 2006, p.188-202).

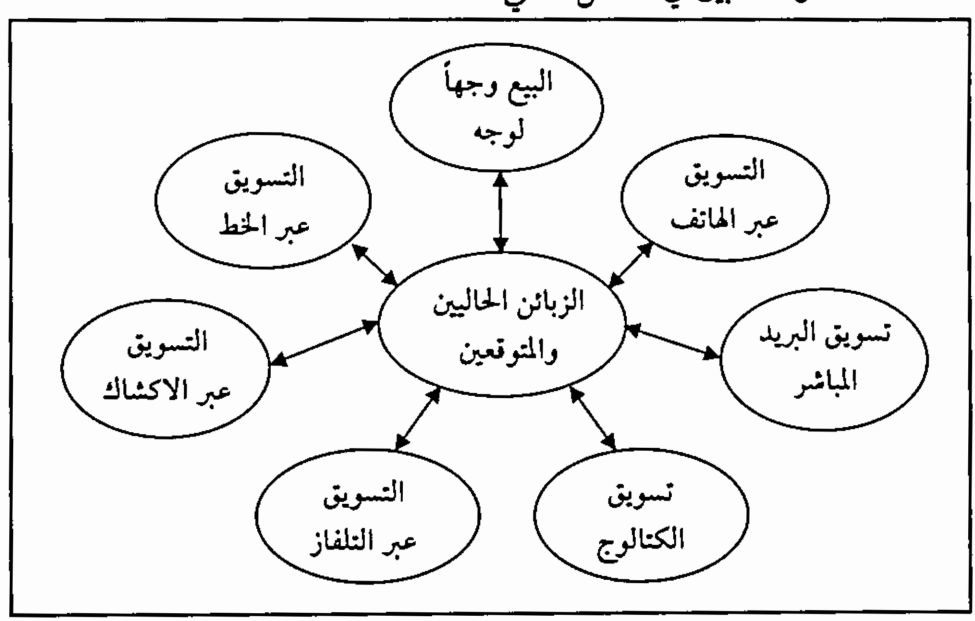
في نفس الوقت يشير كل من (Shanka & Edward, 2006, p.2-4) الى الدور الفعال الذي لعبته شبكة الانترنت في نجاح التسويق المباشر من خلال تحقيق الاتصالات المباشرة مع المستهلكين وبناء قاعدة واسعة من البيانات وتقدير الطلب. ويشير كل من (كوتلر وآرمسترونج، 2007، ص928) الى ان العناصر الرئيسية للتسويق المباشر هي:

- البيع الشخصي.
- البيع عن طريق الهاتف.
- البيع عن طريق البريد.
- البيع عن طريق الكتالوجات.
- البيع عن طريق التلفاز.
- البيع عن طريق الخط المفتوح (المجاني).

إن عناصر التسويق المباشر تنفذ من خلال الاتصال المباشر وجهاً لوجه، الاتصال بالهاتف، البريد، الانترنت، الهاتف المجاني لتزويد المشترين بالمعلومات عن منتجات الشركة وحثهم على الشراء وبناء علاقة طويلة الامد وجمع المعلومات عن الطلب المتوقع ( Etzel, etal, 2001, p.137). بينما يشير كل من (Solmen & Elnora, 2003, p.82) الى ان

التسويق المباشر يمثل نظام تفاعلي مباشر ما بين البائعين والمشترين وجهاً لوجه او من خلال وسائل الاتصال المباشرة والمتاحة للإتصال المباشر مع المستهلكين المستهدفين بعناية للحصول على رد فوري وزرع علاقات زبون بعيدة المدى.

ان المستهلكين اصبحوا يدركون جيداً بأن هناك العديد من الطرق التي يمكن ان يحصلوا من خلالها على السلع و الخدمات , وفي نفس الوقت هناك نوع من المخاطرة لكل طريقة. ويشير كل من (Solon, Elnora, 2003, p.198) (Barre & Ruf, 2002) بأن البيع الشخصي يمكن ان يكون اتصال مباشر ما بين البائع والمشتري (حضور المشتري الى المتجر والالتقاء مع البائع) دون الاستعانة بالوسائل الاخرى، وهذا يعبر عن الطريقة التقليدية للبيع، ويرون بان عناصر التسويق المباشر الاخرى تمثل نظام تفاعلي مزدوج ما بين البائع والمشتري ولكن من خلال استخدام وسائل الاتصال المتاحة. بشكل عام يقسم كل من (Kotler & Armstrong, 1999, p.512) عناصر التسويق المباشر والتي يستطيع من خلالها المشتري من تحقيق الاتصال والحصول على المعلومات، اتمام صفقة الشراء، بناء علاقات... وكما مبين في الشكل التالي.




الشكل (1)

عناصر التسويق المباشر

Source: Kotler, Armstrong, 1999, p.515

يشير (Baler & Ruf, 2002) الى ان التسويق المباشر يتضمن ثلاث عناصر أساسية:

- الجمهور: مستهلكين حاليين ومتوقعين
- الترويج: وسائل موجهة، ومنفعة.
- استعمال اجهزة الاعلام وقنوات الاتصال المتعددة، اتصال غير شخصي الذي يناشد الجمهور.

## ثانياً: أبعاد البيع الشخصي

إن البيع الشخصي في المتاجر يعد من الطرق التقليدية القديمة ولكنه يلعب دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات، التغطية البيعية، وينافس التسويق عن بعد، وان البائع يستطيع ان يسيطر على المعلومات ويزود المشترين بمعلومات دقيقة ويتعرف بشكل ادق على حاجاته ورغباته (Sraid har, 1998, p.1-13).

### أ. اهداف البيع الشخصي

إن البيع يحقق خمسة اهداف اساسية هي (Christ, 1998, p.396):

1. بناء وعي للمنتج:

يتم ذلك من خلال تزويد المستهلكين بالمعلومات عن المنتج والعروض الجديدة، وتنشيط المبيعات، مناقشة المستهلكين، التفاوض، الاجابة على الاستفسارات... الخ.

2. خلق الاهتمام:

من خلال الاتصال الشخصي ما بين البائع والمشتري فإن البائع سوف يعمل على اثارة اهتمام المشتري للمنتجات الموجودة والمنتجات الجديدة التي قدمت.

3. تقديم المعلومات:

ان رجال البيع يركزون على نشر المعلومات عن المنتجات التي يتعاملون بها ودعم ذلك بالادلة المتاحة.

4. تحفيز الطلب:

إن الهدف الاكثر اهمية للبيع الشخصي هو تحفيز الزبائن على الشراء من خلال الادوار الاخرى التي يقومون بها رجال البيع.

5. تقرير الصنف:

وذلك من خلال بناء علاقة طويلة مع الزبائن تبنى بمرور الوقت وتتطلب اتصال منتظم مع الزبون وتزويد المعلومات المناسبة:

- انجاح الانشطة الانتاجية والتسويقية.
- تحقيق اهداف المنظمة الانتاجية والتسويقية.

**ب. فوائد البيع الشخصي**

يحقق البيع الشخصي العديد من الفوائد يمكن اجمالها بما يلي (Derin, 2004, p.170):

1. يمثل البيع الشخصي اتصال مزدوج ومرسل، رسالة، بائع، مشترين، ويستطيع رجال البيع تعديل الرسالة من خلال النقاش والتفاوض.
2. ان عدم فهم الزبون للرسالة المرسلة من خلال الوسائل الاخرى بهدف يمكن تعديلها وتوضيحها من قبل رجال البيع في البيع الشخصي.
3. عناصر المزيج الترويجي تمثل اتصال غير مباشر وغير شخصي، والبيع الشخصي يمثل اتصال مباشر ووجها لديه مع المشتري مما يجعله طريقة ترويجية اكثر فعالية في بناء العلاقات مع الزبائن.
4. اكثر فعالية في تحقيق عملية البيع واقفالها وتحقيق الرضا للزبائن.
5. البيع الشخصي اكثر اهمية بالنسبة الى المنتجات ذات القيمة العالية:

- المنتجات ذات التقنيات المعقدة والتي تتطلب تزويد الزبون بالمعلومات التفصيلية.
- اذا كان عدد الزبائن قليل.
- الزبائن يتركزون في منطقة جغرافية واحدة ومتقاربة.
- المنتجات الغالية الثمن.

6. يستطيع رجال البيع في البيع الشخصي تزويد الزبائن بالوسائل والمعلومات المختلفة على عكس الرسائل التي تبث في وسائل الاعلان الاخرى.

7. يساعد البيع الشخصي من تطوير العلاقة مع الزبون الامر الذي يتيح امكانية كشف حاجات الزبون ويوفر منتجات ملائمة للحاجات.
8. يحقق درجة عالية من التفاوض.
9. يمكن المنظمة من التكيف مع البيئة الخارجية.
10. رفع المعلومات المتعلقة بردود افعال الزبائن عن العوامل المؤثرة على السوق.
11. تحديد الاسباب التي تدفع المنظمة الى تغيير او تحسين عرضها للسوق.
12. مساعدة الزبائن على حل مشاكلهم واتخاذ قرار الشراء المناسب.

**ج. فلسفة البيع الشخصي**

ان فلسفة وظيفة البيع الشخصي يمكن حصرها بما يلي:

1. يركز على اشباع حاجات الزبون وتحقيق الاتصال.
2. تطوير مفهوم البيع الشخصي مع تطور المفهوم التسويقي واصبح اداة فعالة لتحقيق الاهداف التسويقية.
3. يؤكد على بناء علاقة مع الزبائن طويلة الامد وتقديم الخدمات لهم.
4. التأكد على اخلاقيات البيع.
5. يركز على دفع المنتجات.
6. التأكيد على اغلاق عملية البيع.
7. البحث عن زبائن جدد.
8. البيع يتحقق من شخص لشخص ويتضمن عملية اتصال شخصي.
9. البيع يتحقق من خلال موافقة البائع والمشتري وانتقال الملكية.
10. خلق المنفعة للزبائن لكسب منفعة للمنظمة وادارة التسويق.

**د. اتجاهات في عملية البيع**

هناك عدة اتجاهات لعملية البيع يمكن ايجازها بما يلي:

1. السيطرة على الكلام المنقول.

2. اشتراك الزبائن بالمعلومات.
3. استعمال جماعات المبيعات.
4. الاعتماد على البيع الالكتروني.
5. تحسين عروض المبيعات الالكترونية.
6. الاعتماد على رجال البيع محترمين يملكون الخبرة والمعرفة التي تمكنهم من انجاز عملية البيع بكفاءة عالية.
7. التوسع في السوق ومراقبة المنافسة.
8. تتبع الزبائن وحركة الانتقال الى المنافسة او الانتقال من المنافسة الى متاجر المنظمة والوقوف على اسباب هذه الحركة الانتقالية.

### ه. سلبيات البيع الشخصي

كل نظام وكل عملية او نشاط له جوانب ايجابية وجوانب سلبية، والبيع الشخصي له جوانب ايجابية وفي نفس الوقت له جوانب سلبية يمكن ايجازها بما يلي:

1. المعاملة الغير جيدة للزبائن من قبل رجال البيع يفقد المنظمة الكثير من الفرص البيعية.
2. يركز بعض رجال البيع على ارضاء الزبون على المدى القصير ولا يفكر في بناء علاقة مرضية وعلى المدى البعيد مما يفقد المنظمة الكثير من الزبائن.
3. عندما يركز رجل البيع على مصلحته الشخصية ويهدف فقط لزيادة المبيعات الانية فإنه سوف يؤثر سلباً على مستقبل المنظمة المنتجة.
4. تكاليف البيع الشخصي مرتفعة لأنها تتضمن:
   - تكاليف اختيار وتعيين رجال البيع.
   - تكاليف تدريب رجال البيع.
   - الراتب والاجور.
   - العلاوات والعمولة التشجيعية.
   - تكاليف الاتصال.
   - تكاليف المتاجر.

5. عدم قدرة رجال البيع على اقفال عملية البيع.
6. عدم قدرة رجال البيع على ايصال الرسالة بشكل واضح للزبون سوف يؤثر على كمية المبيعات وبناء علاقة مربحة.
7. عدم ادراك رجل البيع لأخلاقيات التسويق سوف يفقد ثقة الزبائن به وبالنقطة البيعية.
8. عدم الانتماء للمجموعة والشعور باهمية العمل الجماعي يضعف عمل جماعة المبيعات.
9. قد لا يمتلك رجال البيع معلومات كافية عن السلع نتيجة للأعداد والانواع العديدة المعروضة من السلع مما يفقده التخصص وعدم امكانية الاجابة على اسئلة الزبائن وحثهم على اتخاذ قرار الشراء او قد لا تمتلك معلومات كافية عن طبيعة الزبائن اللذين يتعامل معهم وعن طبيعة المنطقة التي يعمل بها مما يضعف عملية البيع الشخصي.

يجد (Burnett elders, 2008, p. 1-8) بأن مناخ العمل الغير المناسب يخلق سلوك غير اخلاقي لدى رجال البيع في البيع الشخصي، ويقلل من احتمالية نجاح العمل. ان نجاح سير العمل، التعاملات العادلة، الالتزام بالقوانين والانظمة والتشريعات الحكومية يولد مناخ اخلاقي ملائم لعمل جماعة المبيعات، كذلك عدم تطابق اخلاقيات المنظمة مع الاعتقادات الشخصية للعاملين في البيع الشخصي سوف يولد آثار سلبية على اداء العاملين.

إن البيع الشخصي يصبح مقبول له دور ايجابي من خلال مهارات رجال البيع والدور الذي يقومون به في انجاح عملية البيع. اما اذا كان رجال البيع لم يعدوا الاعداد الجيد ولا يمتلكون المهارات الكافية، فإن سلبيات البيع الشخصي سوف تكون كثيرة تنعكس بشكل مباشر على اهداف ادارة المبيعات (Clagton, 2009, p.1-4).

**ثالثاً: علاقة البيع الشخصي بادارة المبيعات وسلسلة التوريد**

إن البيع الشخصي هو احد الاداة الاكثر فعالية في تحقيق الاهداف البيعية لأي منظمة وكذلك جزء من سلسلة التوريد.

**أ. البيع الشخصي وادارة المبيعات**

يلعب البيع الشخصي الدور الرئيسي في تحقيق اهداف ادارة المبيعات من خلال ما يلي (Weitz & Brodford, 1999, p.241-251):

1. زيادة الجهود المبذولة لبناء علاقة طويلة الامد مع الزبائن لضمان المستقبل.
2. التغييرات في البيع الشخصي التقليدي وفي نشاط ادارة المبيعات يحتاج الى دعم ومشاركة القوى البيعية.
3. ان عملية القوى البيعية تلعب دوراً مهماً في انجاح البيع الشخصي.
4. دور القوى البيعية ينقل البيع الشخصي من بؤرة التأثير على سلوك المشتري الى ادارة النزاع ما بين البائع والمشتري لبناء علاقة بناءة.
5. توفر ادارة المبيعات رجال بيع اكفاء لإنجاح عملية الاتصال بالزبائن وتحقيق الاهداف البيعية.
6. توفر ادارة المبيعات جميع المستلزمات اللازمة لإنجاح البيع الشخصي (افراد، اجهزة، متاجر، خدمات... الخ).
7. تخصيص الميزانية اللازمة لإنجاح البيع الشخصي.
8. تحديد مبدأ التحفيز اللازم والمناسب.
9. تحديد العلاقات بشكل واضح ما بين العاملين في البيع الشخصي وادارة المبيعات.
10. وضوح اهداف ادارة المبيعات وامكانية فهمها من قبل رجال البيع يسهل العمل في البيع الشخصي ويساعد رجال البيع على تحقيقها.
11. واقعية اهداف ادارة الميعات تحفز رجال البيع على العمل ولا تجعلهم يفشلون في تحقيقها مما يولد احباط كبير لدى العاملين في البيع الشخصي.
12. ان انجاح البيع الشخصي يعني نجاح ادارة المبيعات.
13. اقفال عملية البيع واتمام التبادل المطلوب.

**ب. البيع الشخصي وسلسلة التوريد (التجهيز)**

يشير كل من (Christopher , Jennifer and Robert, 2007, p.143-151) الى الدور الذي تلعبه سلسلة التوريد (التجهيز) سلباً او ايجاباً على نقاط البيع والبيع الشخصي. إن نجاح سلسلة التوريد في توفير المنتجات في زمان ومكان الطلب سوف يلعب دوراً مهماً في انجاح عملية البيع وجعل المنتجات متوفرة عند وقوع الطلب عليها، ولكن في حالة وصولها قبل ذلك فإنها تزيد من تكاليف التخزين وقد تتعرض للتلف أما في حالة وصولها متأخرة فإنها سوف تفقد الشركة الكثير من الطلب الفعلي ويدفع الزبائن لشراء المنتجات من جهات اخرى منافسة مما يضعف دور البيع الشخصي.

إن سلسلة التوريد تمثل عملية منظمة ومخططة للسيطرة على عمليات التجهيز بهدف تحقيق الرضا للمستهلكين والاستجابة لمتطلباتهم بشكل كفؤ وتعطي كل حركة خزن المواد، الجرد، الحركة من مناطق الانتاج الى مناطق الاستهلاك من خلال سلسلة من القنوات او نقاط بيع. إن عملية سلسلة التوريد (التجهيز) تتضمن العديد من الانشطة كما حددها (الصميدعي، 2008، ص 359):

1. ادارة علاقة الزبون.
2. ادارة خدمات الزبون.
3. ادارة الطلب.
4. ايجاد واثارة الطلب.
5. ادارة العلاقة مع المجهزين.
6. تطوير المنتجات.
7. ادارة العائدات.
8. تزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها.

إن نظام التوريد (التجهيز) يلعب العديد من الادوار والتي من خلالها يساهم بشكل فعال في انجاح عمل البيع الشخصي من خلال:

- توفير جميع مستلزمات الانتاج من مواد اولية، تجهيزات، سيارات نقل، مخازن... بذلك يساعد في توفير مواد اولية بالجودة التي تمكن من انتاج سلع ذات مواصفات وبالجودة المطلوب، تحافظ على جودة المواد الاولية الخزن والنقل، تقليل من التالف مما يساهم في خفض التكاليف و بالتالي اسعار وايصالها في الوقت المناسب مما يساهم في استمرار العملية الانتاجية وتقديم السلع في الوقت المحدد. إن هذا النظام يلعب دور مهم في تجهيز السلع الى المستهلك النهائي من اماكن الانتاج في الزمان والمكان والتسعير المناسب والجودة المطلوبة مما يساهم بشكل فعال في توفير السلع وانجاح عملية البيع الشخصي.

**رابعاً: عمليات البيع الشخصي**

ان عمليات البيع الشخصي تتمثل بعدة خطوات حددها (David, 2009, p.1-6):

**1. التنقيب (البحث عن الزبائن المتوقعون) Prospecting**

وتمثل عملية تميز وتطوير قائمة الزبائن المحتملين. ان جماعة المبيعات يسعون الى تحديد الفرص المستقبلية ومصادرها وذلك من خلال تكوين قواعد بيانات خاصة بذلك والممثلة على شكل كميات مبيعات سابقة، قوائم اسماء الزبائن، سجلات الشركة، البيانات عن مواقع الشركة لكي يتمكن العاملون في البيع الشخصي من تميز الزبائن المحتملين واللذين يرغبون في الشراء ولهم القدرة على الشراء، ان اعتماد الشركات على مواقع الانترنت ساهم بشكل فعال في الحصول على البيانات الخاصة بالزبائن. ان رجال البيع المحترفين والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة المتدربين بشكل جيد يلعبون دور اساسي في تقدير الزبائن المتوقعين والذين يكونوا قادرين على الشراء.

**2. قبل الاقتراب (قبل التقاء البائع بالمشتري) Pre-Approach**

قبل البدء بعملية البيع الشخصي الفعلية والالتقاء بالمشترين على رجال البيع المحترفين ان يحللوا المعلومات المتوفرة لديهم حول الفرص السوقية وفهم طبيعتها وامكانية استغلالها. كذلك عليهم ان يفهموا طبيعة الزبائن الذين سوف يتعاملون معهم وان يفهموا حاجات الفرص الحالية. لذلك على صانعي القرارات البيعية ان يقيموا مدى الحاجة للمنتج المراد بيعه ووضع خطط البيع المناسبة تطور استراتيجية

المبيعات المناسبة للفرص السوقية، ان يفهم رجال البيع طبيعة المناطق البيعية والعوامل المؤثرة عليها.

**3. الاقتراب (الاتصال بالمشتري) Approach**

إن الاقتراب من المشتري والاتصال به يتطلب من رجال البيع الشخصي ان يكونوا قادرين على تحقيق هذا الاتصال بشكل كفؤ ومرضي وان يفهموا طبيعة المشتري ويحسنوا استخدام الكلمات المناسبة و التعامل الجيد لبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتقديم العروض التسويقية المناسبة.

**4. عمل التقديم Making the Presentation**

أثناء عملية تقديم المنتج على رجال البيع ان يوضح للمشترين جميع المعلومات المتعلقة بهذا المنتج والتي تخاطب او تلائم حاجاتهم المميزة وحاجات الفرصة السوقية. إن تقديم المنتج حسب الطلب يمثل المكون الرئيسي لهذه الخطوة.

إن رجال البيع في هذه المرحلة يبذلون جهود فعالة لمخاطبة حاجات المشترين و يستعينوا بالعروض السمعية والبصرية، تقديم الادلة، الاعتماد على الكلام المنطوق المناسب اثناء مخاطبة حاجات الفرص السوقية ومن خلال المعاملة الجيدة، فهم حاجات المشترين، مخاطبتهم في هذه المرحلة سوف يؤثر سلباً على المراحل القادمة، لذلك يجب ان يكونوا صادقين في تعاملهم مع المشترين، يصغون اليهم بشكل جيد، ويعاملونهم معاملة جيدة وان يحسنوا التصرف.

**5. تغلب على الاعتراضات Overcoming Objections**

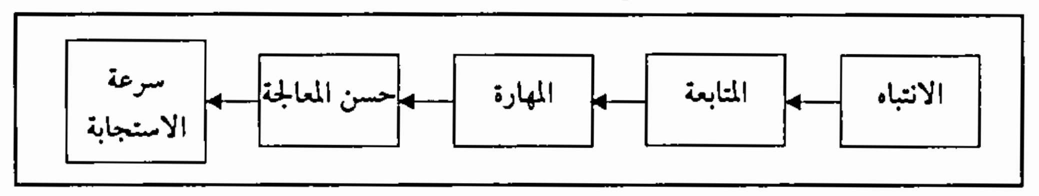
رجال البيع المحترمون يسعون الى معرفة اعتراضات الزبائن لمخاطبتها والتغلب عليها. إن ظهور اعتراضات لدى الزبائن حول (المنتجات، الخدمات، المتاجر، الاسعار، طريقة التعامل... الخ) فإنهم يحاولون ان يحصلوا على معلومات اكثر لإتخاذ قرار الشراء.

إن عدم كشف هذه الاعتراضات من قبل رجال البيع والتعرف عليها وتمييزها وادارتها بشكل عملي سوف يؤثر سلباً على كمية المبيعات وعلى استغلال الفرصة المتاحة.

إن اكتشاف الاعتراضات والتغلب عليها والاجابة على جميع الاسئلة بشكل يرضي الزبون يتطلب توفر رجال بيع:

- محترفين ومدربين بشكل جيد.
- لديهم معلومات كافية عن السلع والخدمات المقدمة.
- لديهم القدرة على التعامل الجيد وفهم للمشاكل ومعالجتها.
- لديهم الاستعداد لتقديم الحلول المناسبة.
- لديهم التأهيل والمهارة المطلوبة.

إن العاملين في مجال البيع الشخصي يدركون جيداً بأن الاعتراضات موجودة وتظهر دائماً وعليهم ان يمتلكوا المهارة الكافية لمعالجتها، وقد تكون هذه الاعتراضات غير متوقعة مما يتطلب من رجال البيع القيام بعدة خطوات هي:




الشكل (2)
خطوات معالجة الاعتراضات

المرجع: اعداد المؤلفين.

إن الاعتراضات الاكثر شيوعا هي الاعتراض على السعر، لذلك على رجل البيع ان يقنع المشتري بسعر المنتج يكافئ قيمة المنتج والمنافع التي سوف يحصل عليها.

**6. غلق البيع Colsing the sale**

إن عملية اغلاق البيع تتم عندما يرضي الزبون عن السلعة والخدمة ويدفع ثمنها عندما يتمكن رجل البيع من مناقشة الاعتراضات التي كانت تقف عائقاً بوجه اغلاق عملية البيع، وتحديد مخاوف الزبون، معاملته بكل ثقة وتزويده بجميع المعلومات الصادقة ويقلل قلقه من الصفقة الشرائية، فإنه سوف يتمكن من تحقيق عملية البيع بالشكل الذي يجعل الزبون مرتاح ومطمئن عن قرار شراءه، وفي نفس الوقت يكون رجل البيع راضي من تحقيق الصفقة لأنه قد اتمها او حققها بكل

مصداقية مما يساهم في عملية الاحتفاظ بالزبون وسوف يكون لديه معلومات عن الطلب المتوقع.

**7. متابعة Follow Up**

إن عمل ادارة المبيعات لايرتكز على تحقيق صفقة بيعية فقط وانما على ما بعد اتمام هذه الصفقة وذلك من خلال دراسة السوق والتعرف على ردود افعال الزبائن ومدى رضاهم عن السلع والخدمات التي قاموا بشرائها. وهذه المتابعة تعتبر مهمة جداً لانها تلعب دور فعال في تحديد الاهداف والخطط و البرامج البيعية حيث تقوم ادارة المبيعات بجميع المعلومات حول المنافع التي حصل عليها (الزبون) وهل حصل على المنتج في الوقت، المكان، السعر المناسب والجودة المطلوبة، وهل المشتري راضي عن مستوى تعامل رجال البيع، بهذا الصدد يشير (David, 2009, p.162-163) الى ان دور التسويق يركز على بناء علاقة طيبة مع الزبائن وللبيع الشخصي دور اساسي في بناء هذه العلاقة من خلال تحقيق المنافع للزبون بعد اقفال عملية البيع والاستمرار بالتعاون معه، وجمع المعلومات بشكل مستمر ومعرفة طبيعة المشتري وردود افعاله.

ويشير (Richard, 2003 p1-3) الى ان فرد المبيعات في البيع الشخصي قد يقوم بعملية واحدة او اكثر، اي ان البيع الشخصي يتضمن واحدة او اكثر من عمليات البيع الشخصي وان تنفيذ العملية او عدم تنفيذها تختلف باختلاف طبيعة المنتج، معروف غير معروف، استهلاكي، صناعي، وكمية الطلب على كل من السلع والخدمات اكبر من العرض اقل منه، طبيعة المشترين وهل لديهم معلومات عن السلع والخدمات بشكل كافي لإتخاذ قرار الشراء.

الشكل التالي يوضح عمليات البيع الشخصي:




الشكل (3)

مراحل عمليات البيع الشخصي

**Source:** Kotler & Armstrong, 1999, p.496.

## مراجع الفصل الثامن

1. عزام زكريا، حسونة عبد الباسطن الشيخ مصطفى، (2007)، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
2. David Meermal, (2007), The New Rules of Marketing, Publish john Wiles & Son, Hobeken, New Jersey.
3. الصميدعي، محمود، (2008)، ادارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
4. Carlo, Scorotti and Lisa Dispiller, (2006), revisiting the conceptual definition of Direct Marketing Management: Perspectives from Practitioners Scholars- Marketing Management Journal, Vol. 16, Issues 2.
5. ShonkaV., Venkash and Edward C Malthouse, (2006), Moving Interactine Marketing Forward, journal of Interactive Marketing, Vol. 21 (1).
6. كوتلر فيليب، آرمسترونج جيري، (2007)، اساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
7. Etze Michails, Bruces J., Waker and Stanon William, (2001), Marketing 12th edition, McGraw-Hill, Irwin, New York.
8. Solmen Michal R. & Elnora Stuart, (2003), Marketing Real People, Real choice and the Brave Now World of Electronic Commerce, Englewood Cliffs, Nj Prentice-Hall.
9. Kotler, P. Armstrong, (1999), Principles of Marketing, 6edition, Prentice-Hall, New Jersey.
10. Sraidhar Balasubra Manian, (1998), A strategic Analysis of Competition Between Direct Marketing and Conventional ,, Retailers Marketing Science, Vol. 17, Issues, 3 University of Texas Ataustin.
11. Christ Paul, (1998), Know this markeing Basic, bulisher Amazon.com.
12. Burnett Mellissa, Charles, Pettijohn and Nany Deith, (2008), A Comparison of the Ethical Perception of prospective personal selling and advertising employees, Management Journal.

13. Clagton Revve, (2009), Small Business Sales Advice Personal Selling, Mc, press, pdf.
14. Weitz Bartona & Brodford, Kevin, D, (1999), Personal selling and sale management, A relationship marketing perspectives, Journal of the academy of marketing science, Vol. 27, Issuer 2.
15. Christonpher W.C., Jennifer B.M. and Robert B. H., (2007), The Severity of supply chain distributions, Design characteristics and mitigation capabilities, Journal competition, Vol. 38, N.J.
16. David, Meermal, (2009), The new rules of marketing and P.R. how to use new publisher, John Wiles 7 Son Haboken, New Jersey.

الفصل التاسع

# التنبؤ بالمبيعات

# Sales Forecasting



# الفصل التاسع

# التنبؤ بالمبيعات

# Sales Forecasting

## المقدمة Introduction

تعتبر عملية التنبؤ احدى المهام المركزية لنجاح اي منظمة مهما كان حجمها وانشطتها وبالأخص فيما يتعلق بإدارة المبيعات. لذلك فإن التنبؤ يعتبر من المسائل الضرورية لأي منظمة، لأنه وبدون هذه العملية لا يمكن لها ان تعمل وتستمر داخل السوق او القطاع السوقية، والسبب في ذلك لأن التنبؤ يساعد في معرفة الحركة الخاصة بالبيئة المحيطة بكافة ظروفها المعقدة والمختلفة، الأمر الذي ينعكس على وضع الخطط المختلفة وبالتالي تنفيذها بالشكل الذي يخدم رسالة واهداف واستراتيجية المنظمة.

إن عدم القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات للقطاعات السوقية المختلفة سوف يؤثر بشكل سلبي على انشطة المنظمة المختلفة، ولا يتيح لها الفرص المناسبة لإستهداف الاسواق والتعرف على احتمالات البيع وحصة كل قطاع منها، بنفس الوقت فإنه لا يؤدي الى معرفة حجم النمو السوقي وطبيعة ابعاده وغيرها من المسائل ذات العلاقة بانشطة المنظمة الانتاجية والتسويقية والمالية وكذلك ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

إستناداً لكون المبيعات تمثل الايرادات التي تدخل للمنظمة والتي تمويل جميع انشطتها، وبالتالي فإن اي تأثير على مستوى هذه الايرادات له انعكاسات سلبية على تخطيط وتنفيذ انشطة اية منظمة.

على ضوء ذلك فإن عملية التنبؤ بالمبيعات ذات اهمية بالنسبة للمنظمة تتطلب الاهتمام الواسع لها وهذا ما تقوم بها معظم المنظمات على اختلاف اشكالها واعمالها.

نظراً للأهمية الكبرى للتنبؤ بالمبيعات فإننا سنركز هذا الفصل على تناول هذا الموضوع من جوانبه المختلفة وكما يلي:

1. التنبؤ بالمبيعات: المفهوم والأهمية.
2. العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات.
3. ابعاد عملية التنبؤ بالمبيعات.
4. طرق التنبؤ بالمبيعات/ الاتجاهات العامة.
5. الاساليب التي تعتمد على السلاسل الزمنية.
6. الاساليب التي تعتمد على العلاقة السببية.
7. الاساليب والطرق الاخرى.

## اولاً: التنبؤ بالمبيعات: المفهوم والأهمية

## Sales Forecasting: Concept and Imported

إن التنبؤ يمثل حلقة الوصل ما بين المنظمة من جهة والمحيط التي تعمل فيه من جهة اخرى، فهو علم وفن وان عملية التنبؤ هي تلك العملية التي تتضمن محاولة للكشف عن المستقبل من خلال معرفة اتجاهات المتغيرات المحيطة والتعرف عليها بما يخدم اهداف المنظمة. ان عملية التنبؤ ليست من العمليات السهلة او البسيطة، بل هي عملية معقدة وتحتاج الى الخبرة و الدراية والرؤيا لدى القائمين بها.

إن عملية التنبؤ هي عملية تخطيطية يتم على اساسها وضع الكثير من الخطط الخاصة بانشطة المنظمة المختلفة كخطط الانتاج والتسويق، وكذلك يتم تحديد المهام في الاجل القصير او الطويل، وما هي المستلزمات الواجب توفرها المادية والبشرية وغيرها.

### أ. تعريف التنبؤ بالمبيعات Sales Forecasting Definition

إن التنبؤ بالمبيعات يحتل النقطة المركزية في صميم عمل ادارة المبيعات، وهو كما عبر عنه كل من (Dalrymple, Crou & Decarlo, 2001, p.229) بأنه واحد من مفاتيح نجاح ادارة المبيعات في معرفة اين المستهلكين والتنبؤ باحتمالية قيامهم في عملية الشراء في حين يشير كل من (Jobber & Lancaster, 2006, p.457) , بأن التنبؤ بالمبيعات يعتبر

مركز لأي تخطيط في المنظمة، بغض النظر عن حجم وامكانية هذه المنظمة، لذلك فإن التنبؤ بالمبيعات يؤثر على جميع اوجه او مجالات ادارة المبيعات، التخطيط، الميزانية التقديرية، التنظيم، الحصص البيعية وفقاً للقطاعات السوقية المختلفة، بالإضافة الى انه يشمل وظائف الانتاج والتسويق وتحديد المخزون السلعي وبرامج الانفاق الرأسمالي. ويعرف التنبؤ بأنه يمثل تخمين او تقدير لمستوى متغير اقتصادي معين. وهذا المتغير قد يكون حجم المبيعات، قيمة المبيعات، كمية الطلب، حجم الادخار. (الصميدعي، ردينة، 2005، ص223). كما يعرف التنبؤ بالمبيعات على انه تخمين او تقدير كمية او قيمة المبيعات في المستقبل والتي يمكن ان تحصل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة. (الصميدعي، ردينة، 2006، ص116). اما كل من (Jackson & Hisrich, 1996, p.348) فيعرفا التنبؤ بالمبيعات بانها تلك العملية التي يتم من خلال تحديد المبيعات المتوقعة والتي تظهر المبيعات في سوق خاصة الذي تعمل فيه المنظمة خلال فترة من الزمن.

إن التنبؤ بالمبيعات يوضح اتجاهات الطلب المستقبلي الذي لا يمكن لأي منظمة ان تتجاهله، لأن وجود المنظمة الانتاجي والتسويقي مرتبط اساساً بوجود الطلب على مختلف منتجاتها من سلع وخدمات التي تقدمها للأسواق، وان هذا قد يكون طلباً حالياً او متوقع في المستقبل القريب او البعيد وتحاول المنظمة استغلاله لصالحها لذلك فإن التنبؤ أمر ضروري لصياغة الاستراتيجية الانتاجية والتسويقية وفقاً لمؤشرات للطلب أو للمبيعات المتوقعة المستقبلي.

**ب.اهمية التنبؤ بالمبيعات Sales Forecast Impetrate**

نظراً للتأثير الكبير عملية التنبؤ بالمبيعات وانعكاساتها على مجمل انشطة المنظمة، الأمر الذي يوضح اهمية هذه العملية والتي يمكن حصرها بما يلي (الصميدعي، ردينة، 2006، ص116):

1. تقديم المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وفقاً للمؤشرات الخاصة لإتجاهات الطلب.
2. استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة في انتاج المنتجات التي يقع عليها الطلب في السوق.

3. وضع الميزانيات التقديرية للمبيعات.
4. يعتبر الاساس في التخطيط في مجمل انشطة المنظمة الانتاجية والتسويقية والبيعية.
5. تقدير الايرادات المحتمل الحصول عليها في المستقبل.
6. تقدير تكاليف الانشطة التي سوف يتم تنفيذها.
7. تحديد الاسعار بالشكل الذي يتسم وطبيعة السوق وقدرات المستهلكين، وذلك وفقاً للإيرادات والتكاليف المتوقعة.
8. تحديد اوجهة الانفاق على ضوء مؤشرات المبيعات المتوقعة.
9. تحديد نقاط البيع وحصة كل نقطة من المبيعات المتوقعة، الامر الذي يساعد على تحديد النفقات البيعية لكل نقطة.
10. تحديد نفقات الترويج اللازم انفاقها، وذلك وفقاً للمبيعات المتوقعة.
11. مراقبة نشاط ادارة المبيعات ورجال البيع ومعرفة مدى كفائتهم في تنفيذ المبيعات المتوقعة (المخطط لها).
12. اساس تخطيط المبيعات.

**ج. التنبؤ بالمبيعات والتخطيط Sales Forecasting and Planning**

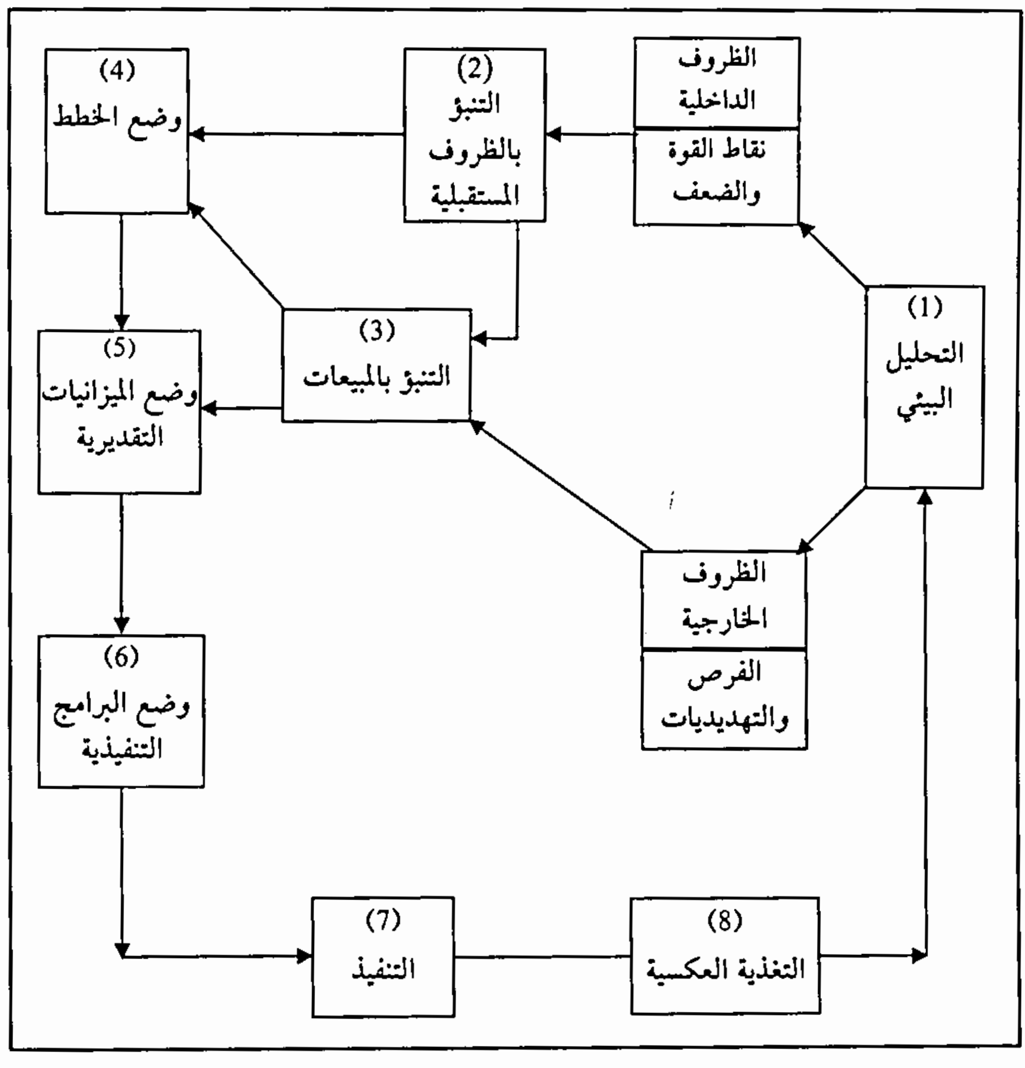
يشير كل من (Jackson & Hisrich, 1996, p.346) الى أن المحور المركزي لأي تخطيط في المنظمة هو تنبؤ المبيعات، وذلك بغض النظر عن حجم تلك المنظمة او قوى البيع. إن التنبؤ بالمبيعات يؤثر في جميع اوجه ادارة المبيعات وانشطتها المختلفة. ان التخطيط لأنشطة المنظمة لا بد ان يستند على احتمالات المبيعات المتوقعة في الاسواق المختلفة للمنظمة، وبالتالي فإن اقيام المبيعات المتوقعة التي تمثل الايرادات المتوقعة الحصول عليها وفقاً لمستويات هذه المبيعات، بنفس الوقت فإن ارقام المبيعات المتوقعة تحدد ما هي التكاليف او النفقات المتوقعة الواجب انفاقها من اجل تنفيذ الوصول الى ما هو مخطط (متوقع) من ارقام مبيعات، لذلك فإن المبيعات المتوقعة تمثل الاساس في وضع الخطط والميزانيات وتمثل ارقام المبيعات المتوقعة الخطط المستهدفة من قبل المنظمة.

### 1. عملية التخطيط Planning Process

إن عملية التخطيط كما معروف تمر بعدة مراحل تبدأ بـ:

- التحليل الموقفي: وتشمل تحليل الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف) والظروف الخارجية (الفرص و التهديدات).
- التنبؤ بالظروف المستقبلية.
- التنبؤ بالمبيعات.
- وضع الخطط المختلفة.
- وضع الميزانيات التقديرية.
- وضع البرامج التنفيذية.
- التنفيذ.
- التغذية العكسية.

والشكل التالي يوضح عملية التخطيط:




**الشكل (1)**

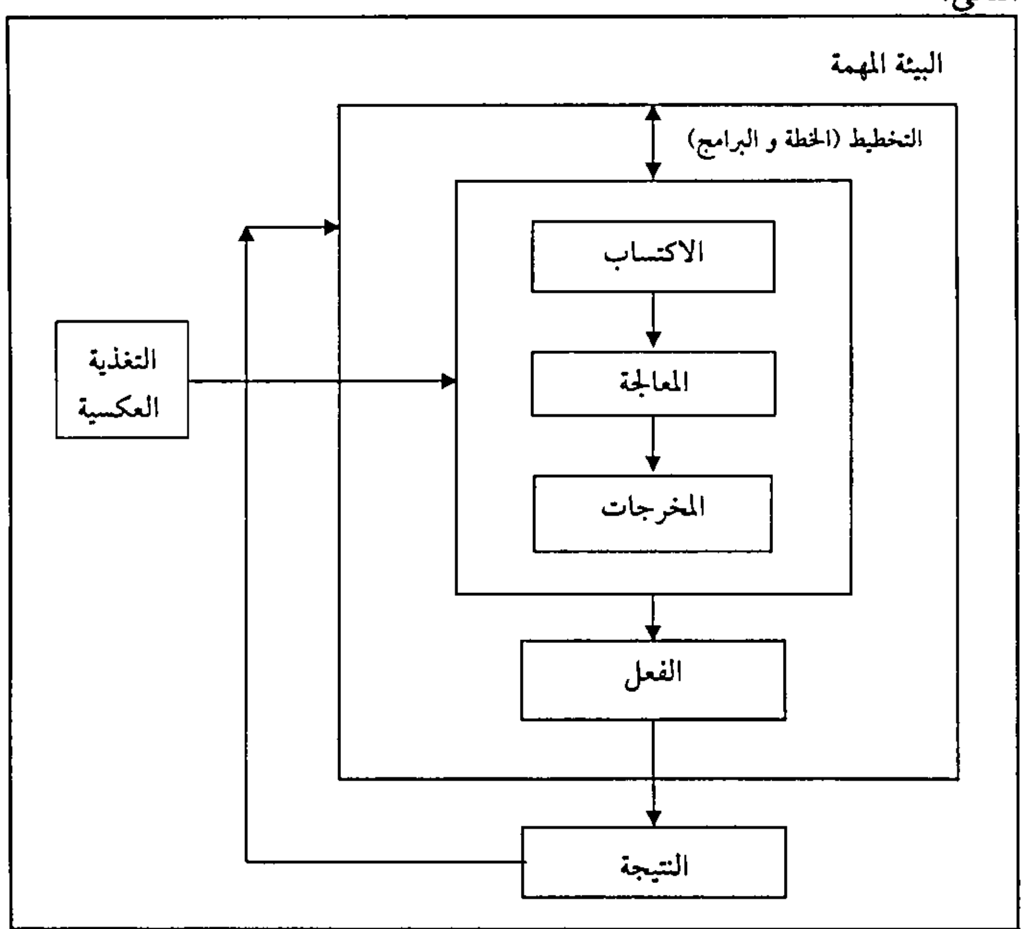
**العلاقة بين التخطيط والتنبؤ بالمبيعات**

المرجع: اعداد المؤلفين

**2. نموذج الحكم على التنبؤ Model of Judgmental Forecasting**

وضع (Hogarth, 1975) نموذجاً يستند على المعرفة الادراكية للحكم على عملية المراحل.. وقد تم عرض النموذج من كل من (Jobber & Lacaster, 2006, 456) تحت عنوان:"A Conceptually based Model of Judgmental Forecasting"

حيث ان النموذج يعرض عدة المراحل تتضمنها عملية التنبؤ وكما موضح في الشكل التالي:




الشكل (2)

نموذج الحكم على التنبؤ

**Source:** Jobber & Lancaster, 2006, p.456

الواضح من هذا النموذج الى انه يتضمن عدة مراحل تبدأ:

- تحليل البيئة المهمة: البيئة ذات العلاقة المباشرة لعمل المنظمة وادارة مبيعاتها.
- التخطيط (وضع الخطة او البرامج): وضع الخطط على ضوء التنبؤ بالمبيعات والميزانية التقديرية.
- الاكتساب (للحصول على المعلومات، المستلزمات اللازمة لعملية التخطيط).

- المعالجة (التي تتضمن العمليات اللازمة للوصول الى المخرجات).
- المخرجات (مخرجات عملية المعالجة التخطيطية).
- الفعل (القيام بالتنفيذ).
- النتيجة (ما تم الوصول اليه ضمن الخطة الموضوعة (المبيعات المخططة)).
- التغذية العكسية (لتعديل الاخطاء او الانحراف عن ما هو موضوع في الخطط (الوصول الى المبيعات المخطط لها (المتوقعة)، ومحاولة معالجتها).

**ثانياً: العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات**

**Factors Influence for Sales Forecasting**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التنبؤ بالمبيعات هدفه هذا التنبؤ، بهذا الصدد يشير كل من (Jackson & Hisrich, 1996, p.347)، (Reuben, 2004, p.116-117) الى ان هناك نوعين من العوامل هي:

- العوامل المسيطر عليها (Controllable Factors): وتشمل جميع العوامل الداخلية للمنظمة وتشمل: سياسات الاسعار، قنوات التوزيع، الانشطة الترويجية، المنتجات الجديدة، خصائص المنتج، اضافة الى السياسات الاخرى للمنظمة وقدراتها المالية.. إن هذه العوامل تمثل البيئة الداخلية ذات التأثير على المبيعات المستقبلية.
- العوامل غير المسيطر عليها (Uncontrollable Factors): وهذه العوامل تتعلق بالظروف المحيطة (الظروف الخارجية) وتشمل: العوامل الاقتصادية، التضخم، اسعار الفائدة، السكان، تغيرات في اذواق المستهلكين، العوامل الجغرافية، انشطة المنافسين، واتجاهات النصاعة، وغيرها.

في حين يرى بعض الباحثين بأن العوامل المؤثرة على التنبؤ تنقسم الى مجموعتين: (Cartes & Dixon and Moncrief, 2008, p.403-419) (الصميدعي، ردنية، 2006، ص117-124):

أ. العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات.

ب. العوامل المؤثرة على دقة التنبؤ بالمبيعات.

أ. العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات

تتأثر عملية التنبؤ بالمبيعات بالعديد من العوامل بشكل مباشر او غير مباشر، التي هي تؤثر على مزاولة المنظمة لأنشطتها المختلفة، هذا الامر الذي يفسر صعوبة عملية التنبؤ بالمبيعات للوصول الى رقم مطابق للمبيعات الفعلية، ان هذه العوامل يمكن ايجازها فيما يلي:

1. مستوى الدخل:

يؤثر مستوى دخل الفرد بشكل كبير على قدرته الشرائية لمختلف السلع والخدمات والذي ينعكس على حجم الطلب المستقبلي لمختلف السلع والخدمات. ان ارتفاع دخل الفرد يعني الزيادة في قدرته الشرائية ولما كان الفرد يحاول الحصول على اكبر اشباع ممكن عند انفاق دخله فانه سوف ينفق دخله للحصول السلع والخدمات "في ظل ظروف دخله الحالية" لم يكن قادراً على امتلاك هذه السلع والخدمات في ظل دخله السابق، وبمعنى آخر سوف يزيد انفاق الفرد على السلع الكمالية التي يرتفع نسبة حصتها من الزيادة في الدخل بوتائر اكبر من نسبة ارتفاع السلع الضرورية والتي يزداد الانفاق عليها ولكن بنسب اقل وبالتالي على القائم على عملية التقدير اخذ هذه التغييرات بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ بالطلب.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن التطور الاجتماعي والثقافي ذات تأثير على الانماط الاستهلاكية لأي مجتمع وبالتالي ظهور انماط جديدة او التخلي عن انماط الاستهلاك القديمة وهذا يعني الاتجاه نحو استهلاك سلع جديدة وتخلي عن استهلاك سلع اخرى اصبحت لا تتماشى مع المستوى الاجتماعي والثقافي الجديد.

لذلك يجب على القائم بالتنبؤ الاخذ بنظر الاعتبار التطور الاجتماعي والثقافي للمجتمع خلال الفترات القادمة واحتمالات تغيرها في المستقبل

3. العوامل الجغرافية:

للعوامل الجغرافية كمناخ والمنطقة الجغرافية من اثر على الطبيعة السلعة التي تباع وعلى مستويات المبيعات لقسم كبير من السلع حيث كما هو معروف بأن الطلب على قسم من السلع يرتفع في بعض المناطق (وسائل التدفئة لمناطق باردة) او وسائل التبريد في المناطق الحارة لذلك على القائم بعملية التنبؤ الأخذ بهذه التأثيرات الجغرافية على طبيعة المنطقة التييتم التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلي لها.

4. الفترة الزمنية:

إن عامل الزمن يلعب دورا مهماً ومؤثراً في عملية التنبؤ بالمبيعات حيث كما هو معروف بأن عملية التنبؤ في الفترات الزمنية القصيرة (الأجل القصير) Sort Time Forecasting) تكون اسهل واكثر دقة من التنبؤ لفترات زمنية متباعدة (الأجل البعيد) (Long Time Forecasting) والسبب يعود الى احتمالية التغير في الظروف المحيطة المؤثرة على كمية الطلب بالأجل القصير والتي تكون اقل اثراً واحتمالاً مما في الأجل الطويل، على سبيل المثال فإن عملية التنبؤ بحالة المناخ لساعات اسهل بكثير من المتوقع به لأسبوع أو اسابيع اي ان من السهولة التنبؤ في حالة المناخ في الايام محدود اسهل بكثير من عملية التنبؤ بالمناخ لفترة زمنية اطول تتسم بالصعوبة والتعقيد، كذلك من السهولة توقع استهلاك الطحين او اللحوم في مدينة بغداد او عمان خلال اشهر او سنة يكون سهلاً ولكن قد صعب التوقع به لمدة عشر او خمسة عشر سنة وهذا يعود لعدة اسباب اقتصادية واجتماعية وحضارية كاحتمالات ارتفاع القدرة الشرائية، تغير النمط الاستهلاك التوسع العمراني زيادة السكان... الخ.

5. التطورات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية تلعب دوراً مهماً مؤثراً في عملية التنبؤ وان هذه التطورات تنعكس على انتاج منتجات جديدة ومتطورة بما يتماشى مع التطورات الكبيرة في اذواق وحاجات المستهلكين.

لذلك على القائم بعملية التنبؤ ان يأخذ بنظر الاعتبار التطور الذي قد يحدث على الصعيد التكنولوجي والتقني وبالتالي ظهور سلع بديلة جديدة تؤثر على حسابات التوقع للطلب المحتمل على السلع التي تتعامل بها المنظمة.

6. درجة الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي:

إن درجة الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ذات اثر على الطلب على قسم كبير من السلع وبالتالي كلما كان العوامل الاقتصادية والاجتماعية اكثر استقراراً كلما سهل عملية التنبؤ وعلى العكس كلما كان الوضع الاقتصادي والاجتماعي غير مستقر فإنه يصعب التوقع بما سوف يحدث من تغير، والنقطة مهمة بالنسبة لتوقع الطلب في الاسواق الخارجية التي يتم التصدير السلع اليها وخاصة اذا كانت تلك السلع تشكل اسواق رئيسية للمنظمة.

7. شدة المنافسة:

إن القائم بعملية التنبؤ بالمبيعات يجب ان يضع في حساباته حجم المنافسة الموجودة في السوق، اسعار المنافسين، نوعية السلعة التي يتعامل بها المنافسين مدى التطور التكنولوجي للمنافسين وتقديمهم السلع بخصائص جيدة ومتطورة يمكن ان تحل محل السلع التي يتعامل بها المشروع، كذلك معرفة اتجاهات المنافسين في طرح سلع جديدة يمكن ان تحل محل السلع التي يتعامل بها المشروع.

8. درجة التعقيد:

ونقصد هنا بأن الطلب على سلعة ما يتأثر بمجموعة من العوامل متعددة وليس بعامل واحد الذي يمكن السيطرة عليه فاذا كان الطلب على السلعة مرتبط بمستويات الاسعار فقط فإنه يمكن والحالة هذه تمثل هذه العلاقة بشكل خطي اي يمكن ان يعبر عنها بعلاقة خطية بسيطة ويمكن ان توضح بها حجم الطلب المتوقع مع مستويات الاسعار ولكن الواقع يختلف لأن الطلب على منتج ما يتأثربمجموعة كبيرة من المتغيرات تؤثر المبيعات المتوقعة ومنها:مستوى خصائصه، وجودة السلعة، الحملات الاعلانية والتغليف والتعبئة، انواع منافذ التوزيع، مستوى الخدمات المقدمة... الخ فكلها عوامل تشترك في التأثير على رقم المبيعات المتوقع.

9. درجة الاستقرار السياسي:

كلما كانت الامور السياسية مستقرة كلما سهلت عملية التنبؤ وكلما كانت غير مستقرة يصعب عملية التنبؤ بالمبيعات.

**ب.العوامل المؤثرة على دقة التنبؤ بالمبيعات**

هناك عدة عوامل تؤثر على مدى دقة عملية التنبؤ بالمبيعات ويمكن تقسيمها الى مجموعتين (الصميدعي، ردينة، 2006، ص117):

1. العوامل الخارجية:

وتمثل عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي ليس لها القدرة على التحكم بها والسيطرة عليها وتشمل:

- العوامل الاقتصادية:

وهي تشمل مستوى الدخل القومي، القدرة الشرائية للمستهلكين، خطط الدولة الاقتصادية، المنافسة، مستويات الاسعار، اسعار الفائدة، الضرائب، التصدير، الاستيراد،... الخ.

- العوامل الاجتماعية:

وهي تشمل العادات والتقاليد الاجتماعية وأثرها على كمية الطلب والانماط والعادات الاستهلاكية والشرائية.

- العوامل الثقافية والتقنية:

وهي تشمل مجمل العوامل الثقافية التي تتصف بها المجتمعات ومستويات التقنية المستخدمة في الانتاج وطرق وسائل الحديثة والمتقدمة في ادارة وتنفيذ العمليات والانشطة الانتاجية والتسويقية.

- العوامل الديمغرافية:

وهي تشمل على معدل نمو السكان، توزيعهم على المناطق الجغرافية، توزيع السكان حسب الفئات العمرية والجنس والدخل..

2. العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي يمكن للمنظمة من السيطرة عليها وتشمل:

- الامكانيات المالية والبشرية للمنظمة.
- طبيعة المنتجات التي تقدمها للسوق.
- الانشطة الترويجية المستخدمة.
- منافذ التوزيع التي تعتمد عليها المنظمة في ايصال منتجاتها الى سوق المستهلكين.

## ثالثاً: ابعاد عملية التنبؤ بالمبيعات

إن العملية التنبؤ بالمبيعات عدة ابعاد يمكنها انجاز ما يلي:

### أ. مبررات اللجوء للتنبؤ بالمبيعات

ان اللجوء لعملية التنبؤ بالمبيعات لها العديد من المبررات والاسباب يمكن ايجازها بما يلي:

1. تعتبر عملية التنبؤ الاساس لعملية التخطيط لجميع اوجهه نشاطها، ويمكن من خلاله التخطيط لكل الادارات الاخرى من انتاج وتسويق وتمويل وشراء وتخزين موارد بشرية.. الخ.
2. تعتبر عملية التنبؤ الاساس لكثير من القرارات التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج).
3. تعتبر عملية التنبؤ الاساس الذي يمكن للمنظمة من خلالها اعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الارباح المتحقق والتكلفة المتعلقة بتحقيق هذا الربح.
4. تعتبر عملية التنبؤ الاساس للرقابة وتقييم الاداء، ومن خلالها يمكن التعرف على الانحرافات اثناء عملية التنفيذ الفعلي.

### ب. خطوات عملية التنبؤ بالمبيعات

لكي تستطيع اي منظمة القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات لا بد من ان تتبع الخطوات التالية من اجل ان يكون هناك نظام مستقر لعملية التنبؤ بالطلب وهذه الخطوات هي:

1. توفر نظام للمعلومات يستند على قاعدة من المعلومات تتضمن البيانات التاريخية المتعلقة بأنشطة وفعاليات للسنوات الماضية.
2. دراسة كافة الظروف المحيطة (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية.. الخ) التي لها تأثير كبير على مؤشرات الطلب.
3. تحديد اهداف عملية التنبؤ اي انه يشمل قطاع صناعي معين او منتج معين او مجموعة من المنتجات ام التنبؤ بالطلب عموماً ام بالطلب على منتجات المنظمة، كذلك تقليل تكاليف التنبؤ ام زيادة دقة الارقام المتوقعة للطلب.
4. تقديرات حصة المشروع في السوق على ضوء امكانيات المشروع والمنافسة الموجودة وبالتالي تمكين المشروع من وضع السياسات الانتاجية الخاصة بتحسين المنتج وكذلك لسياسات التسعير والترويج والاعلان والتوزيع ومستوى الخدمات اللازم تقديمها.
5. تحديد الفترة الزمنية التي سوف يغطيها التنبؤ وبالتالي يمكن جعل الارقام المقدرة دقيقة وصحيحة.
6. جمع وتحليل المعلومات اللازمة التي يجب ان تتوفر من اجل عملية التنبؤ دقيقة وكذلك تحديد الفرضيات التي قام عليها التنبؤ.

**ج. انواع قرارات التي تعتمد على عملية التنبؤ بالمبيعات**

إن اهمية التنبؤ بالمبيعات يعتمد عليه الكثير من القرارات الانتاجية والتسويقية المختلفة حيث تتأثر هذه القرارات بارقام المبيعات المحتملة ويمكن عرض اهم تلك القرارات الانتاجية والتسويقية.

الجدول (1)

انواع القرارات التي تعتمد على عملية التنبؤ بالمبيعات

| فترة التخطيط | نوع القرار |
|---|---|
| الاجل القصير | تخصيص الاوامر الخاصة بالانتاج والافراد، التشغيل، حجم المخزون السلعي |
| الأجل المتوسط | حجم المخزون السلعي<br>حجم الاعتماد على الغير في الانتاج<br>كمية الوقت الاضافي اللازم للتشغيل<br>حجم العمالة اللازمة<br>حجم المخزون من المواد الاولية |
| الأجل الطويل | نوع السلع والخدمات الواجب انتاجها والتي تقدمها المنظمة، الخصائص اللازم توفرها.<br>نوع وحجم السوق والاسواق التي تخدمها المنظمة.<br>العمليات ومستوى التكنولوجي الذي تستخدمه المنظمة.<br>رسائل الاعلان المستخدمة.<br>موقع المصنع وحجمه. |

المرجع: الصميدعي، ردينة، 2006، ص 113

## رابعاً: طرق التنبؤ بالمبيعات (الاتجاهات العامة)

## Sales Forecasting Methods

نظراً لأهمية موضوع التنبؤ بالمبيعات والطلب فإن هناك الكثير من الطرق والاساليب التي تستخدم في هذا المجال، ويمكن ان نحدد اتجاهين اساسيين لهذا الموضوع: (الصميدعي، 2007، ص170).

- الاتجاه الاول (الاتجاه الوصفي)

وهي عبارة عن تلك الاساليب التي تعتمد على الخبرة والتخمين ودراية العاملين في داخل المنظمة وخاصة المتخصصين بشؤون التسويق والمبيعات كرجال البيع، دوائر بحوث التسويق، مدراء المبيعات، مسؤولي الفروع او نقاط البيع التابعة للمنظمة.. ان هذا النوع رغم اهميته الا انه في الوقت الحاضر لا يستخدم من قبل المنظمات بسبب

عدم دقة الارقام المتوقعة للمبيعات قياساً بالارقام الفعلية التي يتم الحصول عليها. لذلك فإن الاتجاه الحالي مع تطور الوسائل الاحصائية والرياضية نحو الاتجاه الثاني.

- **الاتجاه الثاني (الاساليب الكمية)**

إن هذا الاتجاه يعتمد على الطرق الاحصائية والرياضية في عملية التنبؤ با لمبيعات، إن هذا الاتجاه هو السائد في الوقت الحاضر وخاصة باستخدام برامج خاصة تطبق على الحاسوب ذات نتائج جيدة جداً خاصة ما احسن اختيار الاسلوب المناسب للبيانات المتوفرة مضاف اليها قدرة وخبرة القائم على عملية التحليل.

في الواقع هناك عدة طرق واساليب كمية متعددة في مجال التنبؤ بالمستقبل وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالطلب والمبيعات، لذلك سيتم التطرق الى بعض الطرق والاساليب الشائعة والاكثر استخداماً في مجال التنبؤ بالمبيعات وهي:

1. الاساليب التي تعتمد على السلاسل الزمنية.
2. الاساليب لتي تعتمد على العلاقة السببية.
3. الاساليب والطرق الاخرى.

## خامساً: الاساليب التي تعتمد على السلاسل الزمنية

تعرف السلسلة الزمنية بانها مجموعة قيم لمتغير معين مقاسه على فترات زمنية متساوية، وعليه فإن بيانات المبيعات او الطلب التي تعد جزء من سلسلة زمنية يجب ان تكون مقاسة تاريخياً لفترات متساوية (اسبوع، شهر، ستة اشهر، سنة) وهذا النوع يسمى بالتحليل التاريخ (Historical Analysis).

الكثير من الاساليب الخاصة بالتنبؤ تعتمد على السلاسل الزمنية لذلك سيتم اختيار ابسطها واكثرها استخداماً في مجال التنبؤ بالمبيعات.

### أ. طرق الاوساط (المتوسطات)

تعتبر طرق الاوساط (المتوسطات) من ابسط طرق التنبؤ حيث تستخدم هذه الطرق عندما يكون هناك تذبذبات في البيانات (بيانات المبيعات) خلال الفترة الزمنية للتنبؤ والتي يراد استخراج المبيعات المتوقعة على اساسها، بأن هذه الطرق تتسم بالسهولة في

استخدامها، الا انه يعاب عليها لكونها تعتمد فقط على ارقام المبيعات في الفترة الماضية دون الاخذ بنظر الاعتبار العوامل التي تؤثر على الطلب والمبيعات في الواقع.

1. الوسط الحسابي للبيانات الغير مبوبة:

إن هذه الطريقة من الطرق البسيطة حيث السهولة في استخراج المبيعات المتوقعة ولكنها لا تعتبر مؤشراً دقيقاً وعلى الاخص في حالة عدم استقرار المبيعات ووجود تذبذب كبير فيها.

القانون الاساسي لهذه الطرق هو إن:

المبيعات المتوقعة = المبيعات الفعلية خلال الفترة الزمنية الفترة الزمنية

مثال (1):

في ادناه المبيعات الفعلية لإحدى المنظمات خلال السنوات الثلاث الاخيرة.

المطلوب: ما هي المبيعات المتوقعة لسنة 2010؟

الجدول (2)

| السنة | المبيعات الفعلية بآلات الوحدات |
|---|---|
| 2007 | 200 |
| 2008 | 300 |
| 2009 | 400 |

إذن: المبيعات المتوقعة = $\frac{400 + 300 + 200}{3}$ = 300 وحدة

إن القانون العام للمتوسطات الذي سيتم اعتماده هو:

$$\overline{X} = \frac{X_1 + X_2 \ldots X_3}{N}$$

إن من اهم خواص المتوسطات تكمن في ان مجموع الانحرافات عن الوسط يجب ان تساوي صفر، للتطبيق على الارقام اعلاه نجد:

| القيمة | | الوسط | | |
|---|---|---|---|---|
| 200 | - | 300 | = | -100 |
| 300 | - | 300 | = | 0 |
| 400 | - | 300 | = | +100 |
| | | | | $\sum = 0$ |

أما في حالة كون قيم المبيعات الماضية كبيرة وعددها كثير (لفترات متعددة)، فيتم اللجوء الى المعادلة التالية:

$$\overline{X} = \alpha + \frac{\sum b}{N}$$

حيث:

$\overline{X}$ : الوسط الحسابي (ويمثل المبيعات المتوقعة)

a : الوسط الفرضي

b : الانحراف عن الوسط الفرضي

اسلوب تطبيق هذه الطريقة:

- يتم اختيار وسط فرضي حسب القائم بالدراسة
- تستخرج انحراف كل قيمة عن هذا الوسط الفرضي
- تطبيق الصيغة (المعادلة) اعلاه

**مثال (2):**

اذا كانت مبيعات احد المنتجات لإحدى الشركات خلال الخمسة سنوات الماضية كما معروض في الجدول التالي:

والمطلوب: ما هي المبيعات المتوقعة لسنة 2010؟

الحل:

الجدول (3)

| السنة | المبيعات الفعلية<br>X | الانحراف عن الوسط الفرضي (b)<br>X - a |
|---|---|---|
| 2005 | 3000 | -2000 |
| 206 | 4000 | -1000 |
| 207 | 5000 | 0 |
| 2008 | 6500 | +1500 |
| 2009 | 7000 | +2000 |
| | | Σ b= 500 |

⊗ تم اختيار قيمة المبيعات لسنة 2007 كوسط فرضي بذلك فان a = 5000

بتطبيق المعادلة السابقة ينتج:

$$\overline{X} = 5000 + \frac{500}{5}$$

$$\overline{X} = 5100$$ وحدة

كمية المبيعات لسنة 2010

لا بد هنا من الاشارة الى انه ليس بالضرورة ان يتم اختيار قيمة وسيطة للوسط الفرضي، بل بالامكان اية قيمة من قيم X. لتوضيح ذلك نعود الى نفس المثال باختيار قيمة X لسنة (2008) وهي 6500 وبالتطبيق ينتج:

جدول (4)

| السنة | (X-a) |
|---|---|
| 2005 | -3500 |
| 2006 | -2500 |
| 2007 | -1500 |
| 2008 | 0 |
| 2009 | +500 |
| | -7000 |

$$\overline{X} = a + \frac{\sum b}{N}$$

$$\overline{X} = 6500 + \left(\frac{-7000}{5}\right)$$

$$\overline{X} = 6500 - 1400 = 4100$$ وحدة

اذن المبيعات المتوقعة لسنة 2010 وحدة 4100

### 2. الوسط الحسابي للبيانات المبوبة:

تستند هذه الطريقة على تمثيل التكرارات واستخراج مراكز الفئات والتي تتمثل بـ (B) وان المعادلة الاساسي هي:

$$\overline{X} = \frac{a + \sum B.(F - a)}{\sum F}$$

حيث ان:

مركز الفئة = B

كمية المبيعات = S = F

**مثال (3):**

اظهرت سجلات احدى المنظمات الصناعية المتخصصة بانتاج الالبسة الجاهزة, مبيعات منتجاتها حسب الفئات العمرية كما مبين في الجدول التالي:

جدول (5)

| العمر | المبيعات (الف وحدة) S (F) |
|---|---|
| 20 – 25 | 2000 |
| 25 – 30 | 1500 |
| 30 – 35 | 800 |
| 35 – 40 | 1100 |
| 40 – 45 | 900 |
| 45 – 50 | 600 |
| المجموع | 6900 |

الحل:

نفرض ان الوسط الفرضي (a) = 800

استخراج مراكز الفئات للعمر والانحرافات عن الوسط الفرضي

جدول (6)

| B | F – a | B (F – a) |
|---|---|---|
| 22.5 | 1200 | 27000 |
| 27.5 | 700 | 19250 |
| 32.5 | 0 | 0 |
| 37.5 | 300 | 11250 |
| 42.5 | 100 | 4250 |
| 47.5 | -200 | -9500 |
| | | 52250 |

بتطبيق المعادلة السابقة ينتج:

$$X = 800 + \frac{52250}{6900} = 808$$ متوسط المبيعات وحدة

3. الاوساط المتحركة:

تستخدم هذه الطريقة عندما يراد التنبؤ بالمبيعات على الامد القصير والمتوسط، وتعتمد هذه الطريقة على البيانات الموجودة عن الفترة الماضية (ارقام البيعات الفعلية السابقة) وتنقسم الى ما يلي:

- الوسط المتحرك البسيط:

يعتبر من الطرق البسيطة لإعداد التنبؤات للمبيعات وفقاً لمؤشرات المبيعات للفترات السابقة، حيث يتم ادخال قيم وحذف قيم حسب الفترة المراد استخراج التنبؤ فيها. إن المعادلة الاساسية لهذه الطريقة:

$$\overline{Xt} = \frac{X_{t-1} + X_{t-2} + X_{t-3} \ldots X_{t-n}}{N}$$

حيث ان:

$\overline{X}$ = الوسط المتحرك وبالتالي يمثل القيم المتوقعة (المبيعات المتوقعة) للفترة t تمثل قيم المبيعات الفعلية للفترات المحددة.

$$\left.\begin{array}{l} X_{t-1} \\ X_{t-2} \\ X_{t-n} \end{array}\right]$$

الفترة الزمنية (تحدد حسب القائم بعملية التنبؤ) = N

**مثال (4):**

اذا كانت كمية المبيعات الفعلية لأحد منتجات احدى المنظمات لخمسة اشهر ماضية.

المطلوب: التنبؤ بكمية المبيعات للشهر السادس. علماً بأن N = 3

**الجدول (7)**

| الشهر | المبيعات الفعلية S = X |
|---|---|
| الشهر (1) | 1600 |
| الشهر (2) | 1700 |
| الشهر (3) | 1800 |
| الشهر (4) | 1400 |
| الشهر (5) | 1500 |
| الشهر (6) | ؟ |

الحل:

جدول (8)

| الشهر | المبيعات الفعلية $S = X$ | $\frac{X_{t-1}+X_{t-2}\ldots X_{t-n}}{N}$ | $\overline{X}$ | الانحراف المطلق* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1600 | | | |
| 2 | 1700 | | | |
| 3 | 1800 | | | |
| 4 | 1900 | $\overline{X}4 = \frac{1600+1700+1800}{3}$ | 1700 | (100) - |
| 5 | 1500 | $\overline{X_5 = \frac{1700+1800+1900}{3}}$ | 1800 | (100) + |
| | --- | $\overline{X_6 = \frac{61800+1900+1500}{3}}$ | 1733 | (67) - |

– الوسط المتحرك (الموزون):

تستخدم هذه الطريقة في التنبؤات المتوسطة والقصيرة الاجل، حيث يتم اعطاء وزن ترجيحي لأرقام المبيعات الفعلية يعبر عنها يسمى بالزن المرجع النسبي.

ان الارقام التي هي اقرب لفترة التنبؤ تعطى وزن ترجيحي اعلى من الارقام الابعد والهدف من ذلك هو اعطاء وزن اكبر لهذه الارقام القريبة على فترة التوقع من الارقام البعيدة، والسبب في ذلك ان هذه الارقام هي الاقرب للظروف المحيطة المؤثرة على التنبؤ:

ان المعادلة الاساسية هي:

$$\overline{X}_t = A_1 x_{t-1} + A_2 x_{t-2} \ldots\ldots\ldots An$$

حيث ان:

$\overline{X}_t$ : يمثل المبيعات المتوقعة للفترة المراد استخراجها

$X_{t-1}$ : الفترة السابقة

(*) الانحراف المطلق = الطلب الفعلي – الطلب المتوقع.

$X_{t-2}$ : الفترة الاسبق

A : الوزن المرجح النسبي

ان الوزن المرجح النسبي لا يجوز ان يكون اقل او اكبر من واحد اي كنسبة ٪100، اي ان:

$$A_1 + A_2 \ldots\ldots\ldots\ldots A_n = 1 \quad \%100$$

**مثال (5):**

البيانات التالية تمثل المبيعات الفعلية على احد المنتجات لـ (6) اشهر الاولى من سنة 2009 كما موضح بالجدول التالي:

**الجدول (9)**

| الشهر | المبيعات الفعلية (X) بآلاف الوحدات |
|---|---|
| 1 | 80 |
| 2 | 100 |
| 3 | 130 |
| 4 | 150 |
| 5 | 170 |
| 6 | 190 |
| 7 | ؟ |

مع العلم بأن الوزن المرجح النسبي هو:

0,50 للفترة الاولى*

0,33 للفترة الثانية

0,17 للفترة الثالثة

**الحل:**

بما ان عدد الاوزان المرجحة = 3 فإن (N3 = )، لذلك فإنه يتم البدء في الشهر الرابع للإستخراج المتوقعة له وصولاً الى الشهر السابع.

**المطلوب:**

$$X_{(4)} = (0{,}17.\ 80) + (0{,}33.\ 100) + (0{,}50.\ 130) = 111{,}6$$

(*) الفترة الاولى هي الفترة الاقرب لسنة التنبؤ.

$$X_{(5)} = (0,17.\ 100) + (0,33.\ 130) + (0,50.\ 150) = 134,6$$
$$X_{(6)} = (0,17.\ 130) + (0,33.\ 150) + (0,50.\ 170) = 156,6$$

المطلوب:

$X_{(7)} = (0,17.\ 150) + (0,33.\ 170) + (0,50.\ 190) = 176,6$ الف وحدة

المبيعات المتوقعة للشهر السابع.

**ب. الطرق الأسية**

إن هذه الطرق لا تختلف كثيراً عن طريقة الاوساط المتحركة المرجحة الا بوجود قيمة $\alpha$ وهي تمثل معامل تسوية. هناك طريقتين اساسيتين في هذا النوع من الطرق:

1. طريقة التمهيد الأسي:

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤات القصيرة والمتوسطة الاجل، وتعتمد النتائج على سلسلة زمنية للمبيعات الفعلية لفترات زمنية وكذلك على معامل التسوية $(\alpha)$ الذي تنحصير قيمته بين (10 –)

المعادلة الاساسية لهذه الطريقة هي:

$$F_{t+1} = \alpha \overline{x}_t + (1-\alpha)F_t$$

حيث ان:

$F_{t+1}$ : المبيعات المتوقعة المراد استخراجها.

$\overline{X_t}$ : المبيعات الفعلية للفترة السابقة.

$F_t$ : المبيعات المتوقعة للفترة السابقة.

$\alpha$ : معامل التسوية.

يلاحظ من المعادلة بأنه يتم استخدام المبيعات المتوقعة مع مبيعات فعلية لإستخراج المبيعات المتوقعة للفترة القادمة.

قيمة معامل التسوية يحدده القائم بالتنبؤ وفقاً لمؤشرات المبيعات السابقة.

**مثال (6):**

البيانات التالية توضح المبيعات الفعلية على احد المنتجات لإحدى المنظمات الصناعية المتخصصة بصناعة الادوات الكهربائية المنزلية:

المطلوب: استخراج المبيعات المتوقعة لسنة 2010. مع العلم بأن الطلب المتوقعة لسنة 2007 = 578.

حيث ان قيمة معامل التسوية α هي 0,10 , 0,5.

الحل:

الاحتمال الاول عندما تكون α = 10,

$$F_{(2)} = (0,1.\ 500) + (1 - 0,1)\ 578 = 570,2 \rightarrow 570$$
$$F_{(3)} = (0,1.\ 470) + (1 - 0,1)\ 570.2 = 560,2 \rightarrow 560$$
$$F_{(4)} = (0,1.\ 470) + (1 - 0,1)\ 560.2 = 540,3 \rightarrow 540$$

الاحتمال الثاني عندما تكون α = 0 5,

$$F_{(2)} = (0,50.\ 500) + (1 - 0,5)\ 578 = 539$$
$$F_{(3)} = (0,50.\ 470) + (1 - 0,50)\ 539 = 505$$
$$F_{(4)} = (0,50.\ 450) + (1 - 0,50)\ 504,5 = 477$$

الجدول التالي يوضح نتائج هذه الطريقة:

**جدول (10)**

| Ft α = 0,5 | Ft α = 0,1 | المبيعات الفعلية X | الفترة | السنة |
|---|---|---|---|---|
| 578 | 578 | 500 | 1 | 2007 |
| 539 | 570 | 470 | 2 | 2008 |
| 505 | 560 | 450 | 3 | 2009 |
| 477 | 540 | ؟ | 4 | 2010 |

2. الطريقة الأسية:

من الناحية التطبيقية لا تختلف هذه الطريقة عن طريق التمهيد الاسي حيث يتم استخدام القيم المقدرة (المبيعات المتوقعة) للفترة السابقة في تقدير المبيعات للفترة اللاحقة.

ان المعادلة الاساسية لهذه الطريقة هي:

$$F_{St} = \alpha\ S_{t-1} + (1 - \alpha)\ F_{St-1}$$

حيث ان:

$F_{St}$ : المبيعات المتوقعة للفترة المراد استخراجها

$F_{St-1}$: المبيعات المتوقعة للفترة السابقة

$S_{t-1}$: المبيعات الفعلية للفترة السابقة

$\alpha$ : معامل تسوية تنحصر قيمته بين (1 - 0)

تستخرج قيمة $\alpha$ وفق المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{2}{N+1}$$

حيث ان N = الفترات الزمنية تحت الدراسة

**مثال (7):**

اذا كانت المبيعات الفعلية لأحد منتجات شركة الالبسة الجاهزة موضحة في الجدول التالي:

**جدول (11)**

| السنة | المبيعات الفعلية S بالألف |
|---|---|
| 2007 | 250 |
| 2008 | 280 |
| 2009 | 320 |
| 2010 | ؟ |

المطلوب: ما هي المبيعات المتوقعة لسنة 2010 ؟

الحل:

1. استخراج الطلب المتوقع لسنة 2009 بطريقة الوسط الحسابي البسيط:

$$\overline{X} = \frac{260+280}{2} = 270$$

2. تستخرج قيمة $\alpha$ وفق المعادلة الخاصة بقيمة $\alpha$:

$$\alpha = \frac{2}{3+1} = 0.5$$

3. تطبيقاً لمعادلة الاساسية لإستخراج المبيعات المتوقعة لسنة 2010:

$$F_{S\,2010} = (0.5 - 320) + (1 - 0.5)\ 270$$

= 295 الف وحدة

المبيعات المتوقعة لسنة 2010

**ج. طريقة الاتجاه العام**

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة والكثيرة الاستخدام في مجال التنبؤ بالمبيعات او الطلب. إن تقدير المبيعات وفقاً لمتغير عامل الوقت او الزمن (المتغير المستقل). وتأتي هذه الطريق لتخفيف اثر المتوسط على النتائج، وان هذه الطريقة تستخدم للتنبؤ القصير، المتوسط، والطويل الاجل وهذا ما يجعلها تختلف عن طرق الاوساط التي لا يمكن ان يتم التنبؤ الطويل الاجل من خلالها.

المعادلة الاساسية لهذه الطريقة هي معادلة الانحدار البسيط:

$$Y_n = a + bX$$

1. الطريقة المطولة:

تماشياً من اتجاهات هذا الكتاب فإننا سوف نعتمد على الصيغة التالية:

$$S_n = a + bX$$

حيث ان هذه المعادلة لا تختلف بمفرداتها عن معادلة الانحدار السابقة، حيث ان:

S: المبيعات المتوقعة المراد استخراجها

a: (ثابت) الحد الادنى للمبيعات (الطلب) الذي لا يرتبط بالمتغير المستقل (الزمن)

b: (ثابت) يمثل اتجاه المبيعات وقد يكون هذا الاتجاه موجب او سالب

X: عامل الزمن (الوقت)

n: الفترة الزمنية المراد التوقع لها

حيث ان هذه المعادلة تحتوي على اكثر من مجهول، لذلك لا يمكن حلها الا بالاستعانة بمعادلتين آنيتين هما:

$$\Sigma S = na + b\Sigma x \ ..............(2)$$

$$\Sigma SY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 \ ........(3)$$

**مثال (8):**

كانت مبيعات الشركة العامة للزيوت النباتية لخمسة سنوات الماضية كما مبين بالجدول ادناه:

**جدول (12)**

| المبيعات بالاف S | السنة |
|---|---|
| 20 | 2005 |
| 30 | 2006 |
| 40 | 2007 |
| 55 | 2008 |
| 60 | 2009 |

المطلوب: ما هي المبيعات المتوقعة لسنة 2010، 2015؟

الحل:

**جدول (13)**

| SX | $X^2$ | X | S | السنة |
|---|---|---|---|---|
| 20 | 1 | 1 | 20 | 2005 |
| 70 | 4 | 2 | 35 | 2006 |
| 120 | 9 | 3 | 40 | 2007 |
| 220 | 16 | 4 | 55 | 2008 |
| 300 | 25 | 5 | 60 | 2009 |
| $\Sigma SX=730$ | $\Sigma X^2=55$ | $\Sigma X = 15$ | $\Sigma S = 210$ | المجموع |

نقوم بالتعويض في معادلة رقم (2)، معادلة رقم (3):

$$210 = 5a + 15b \quad ..........(4)$$
$$730 = 15a + 55b \quad ..........(5)$$

من اجل الوصول لحل هاتين المعادلتين فإنه يجب ان نتخلص من احد المجاهيل b, a لذلك نقوم بضرب المعادلة (4) بـ (‎-3‎) فنحصل على المعادلة (6):

$$-630 = -15a - 45b \quad ............(6)$$

ثم نقوم بطرح المعادلة (6) من معادلة رقم (5)

$$730 = 15a + 55b$$

$$\frac{-630 = -150 = 45b}{100 = 10b}$$

$$b = \frac{100}{10} = 10$$

من اجل الحصول على قيمة a فنقوم بتعويض b بالمعادلة (4) فنحصل على:

$$210 = 5a + 15\,(10)$$
$$5a = 60$$
$$a = 12$$

نعوض على قيمتي a , b في المعادلة الاساسية رقم (1)

$$Sn = a + bX$$
$$Sn = 12 + 10\,X$$

1. المبيعات المتوقعة لسنة 2010:

$$S_{2010} = 12 + 10.6$$
= 72 الف وحدة

2. المبيعات المتوقعة سنة 2015

$$S_{2015} = 12 + 10.10$$
= 112 الف وحدة

2. الطريقة المختصرة:

إن الطريقة السابقة تتطلب القيام بعمليات حسابية عديدة، بينما الطريقة المختصرة سهلة وأقل تعقيد.

إن اساس هذه اختيار وسط فرضي بالشكل الذي يجعل مجموع الانحرافات X يساوي صفر.

**مثال (9):**

باستخدام نفس البيانات في المثال السابق:

جدول (14)

| السنة | المبيعات بالألف S |
|---|---|
| 2005 | 20 |
| 2006 | 35 |
| 2007 | 40 |
| 2008 | 55 |
| 2009 | 60 |

المطلوب: ماهي المبيعات المتوقعة لسنة 2010؟

نختار سنة (2007) كوسط فرضي لأن عدد السنوات فردية.

جدول (15)

| السنة | S | X | $X^2$ | SX |
|---|---|---|---|---|
| 2005 | 20 | -2 | 4 | -40 |
| 2006 | 35 | -1 | 1 | -35 |
| 2007 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| 2008 | 55 | +1 | 1 | +55 |
| 2009 | 60 | +2 | 4 | +120 |
| المجموع | $\Sigma S = 210$ | $\Sigma X = 0$ | $\Sigma X^2 = 10$ | $\Sigma SX = 100$ |

$$\alpha = \frac{\sum S}{n} \qquad \text{......................(1)}$$

$$b = \frac{\sum Sx}{X^2} \qquad \text{..................(2)}$$

تعوض في المعادلة الاولى، الثانية فنحصل:

$$\alpha = \frac{210}{5} = 42$$

$$b = \frac{100}{10} = 10$$

$$S_{2010} = a + bX$$
$$S_{2010} = 42 + 10. (3)$$

المبيعات المتوقعة لسنة 2010 الف وحدة 72 =

وهذه النتيجة مطابقة لما تم الوصول اليه بالطريقة المطولة.

اما اذا كانت عدد السنوات للمبيعات الفعلية (او المشاهدات) رقم زوجي فإننا نعتمد على القيمتين الوسطيتين في تطبيق الطريقة المختصة، كما موضح بالجدول التالي:

**مثال (10):**

في ادناه بيانات عن المبيعات الفعلية لستة سنوات لشركة المنتجات الكهربائية، كما مبين في الجدول ادناه.

المطلوب: ما هي المبيعات المتوقعة سنة 2010؟

**جدول (16)**

| SX | $X^2$ | X | S | السنة |
|---|---|---|---|---|
| -30 | 6.25 | -2.5 | 12 | 2004 |
| -21 | 2.25 | -1.5 | 14 | 2005 |
| -8 | ,250 | -,50 | 16 | 2006 |
| +9 | ,250 | +,50 | 18 | 2007 |
| +30 | 2.25 | +1,5 | 20 | 2008 |
| +55 | 6.25 | -2,5 | 22 | 2009 |
| $\Sigma SX=35$ | $\Sigma X^2=17.5$ | $\Sigma X = 0$ | $\Sigma S = 102$ | المجموع |

$$\alpha = \frac{\sum S}{n}$$

$$\alpha = \frac{102}{6} = 17$$

$$b = \frac{\sum SX}{\sum X^2}$$

$$b = \frac{35}{17.5} = 2$$

$$S_{2010} = a + bX$$

$$S_{2010} = 17 + 2.\ (3.5)$$

$S_{2010} = 24$ الف وحدة      المبيعات المتوقعة

**سادساً: الاساليب التي تعتمد على العلاقة السببية**

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون كمية مبيعات منتج ما يرتبط بمنتج آخر، فكلما ارتفعت مبيعات المنتج الاولى ارتفعت مبيعات المنتج الثاني, و انها تستخدم عندما يكون هناك ارتباط بيع منتج بعامل معين يؤثر على كمية المبيعات وخاصة في حالة الطلب المشتق. فمثلاً زيادة عدد مبيعات السيارات يؤدي الى زيادة على طلب الوقود، او كلما زاد عدد الطلبة يؤدي زيادة في الطلب على كمية المبيعات من الزي الموحد المدرسي... وهذا يعني وجود علاقة سببية ما بين منتج ومنتج آخر او بين عامل وعامل آخر، حيث يعتبر احدهما عامل مستقل والآخر تابع.

معادلة العلاقة السببية وهي معادلة انحدار بسيط وهي:

$$Y_n = a + bx \text{ ............... } (1)$$

حيث ان:

Y: تمثل المبيعات على المنتج

a: ثابت (يمثل الحد الادنى للطلب الذي لا يربط بالمتغير المستقل)

b: ثابت (يمثل ميل خطة العلاقة بين Y, X والذي يعبر عن معدل التغيير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بوحدة واحدة

X: المتغير المستقل

n: الفترة الزمنية

للوصول الى حل المعادلة الاساسية فإننا نعتمد على المعادلتين التاليتين:

$$b = \frac{\sum Xy - (n\overline{Y})}{\sum X^2 - (\overline{X})^2} \text{ .................. } (2)$$

$$\alpha = \overline{y} - b\overline{X} \text{ ...................... } (3)$$

حيث ان Y, X عبارة عن متوسطات ويمكن استخراج قيمة كل منهما ما يلي:

$$\overline{Y} = \frac{\sum Y}{n}$$
$$\overline{X} = \frac{\sum X}{n}$$

**أ. الطريقة البسيطة**

يتم تطبيق هذه الطريقة بشكل مباشرة دون اللجوء الى معامل الارتباط بين Y, X.

**مثال (11):**

في ادناه بيانات عن عدد السيارات واستهلاك البنزين في اربعة محافظات وكما مبين في الجدول التالي:

**الجدول (17)**

| | عمان | الزرقاء | الكرك | اربد |
|---|---|---|---|---|
| عدد السياراتب الالف | 140 | 85 | 62 | 45 |
| استهلاك البنزين بالالف: الاطنان | 20 | 12 | 8 | 5 |

المطلوب: تقدير حجم استهلاك البنـزين في مدينـة عمـان فقـط عنـدما تبلـغ عـدد السيارات (250) الف سيارة.

**الحل:**

استهلاك البنزين = Y    عدد السيارات = X

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{n}$$
$$= \frac{332}{4} = 83$$
$$\overline{Y} = \frac{\sum Y}{n} \rightarrow \frac{45}{4} = 11.25$$
$$b = \frac{\sum XY - (n\overline{x}\overline{y})}{\sum X^2 - n(\overline{X})^2}$$
$$= \frac{4541 - (4.83.11.25)}{32694 - 4(83)2}$$
$$= 0.156$$

$$\alpha = \overline{y} - b\overline{X}$$
$$= 11.25 - (0.156.83)$$
$$= 1.698$$

الجدول (18)

| المناطق | X | Y | XY | X2 |
|---|---|---|---|---|
| عمان | 140 | 20 | 2800 | 19600 |
| الزرقاء | 85 | 12 | 1020 | 7225 |
| الكرك | 62 | 8 | 496 | 3844 |
| أربد | 45 | 5 | 225 | 2025 |
| | $\Sigma X = 332$ | $\Sigma Y = 45$ | $\Sigma xy = 4541$ | $\Sigma X^2 = 32694$ |

اذن معادلة العلاقة السببية هي:

$$y = 1.698 + (0.156)X$$

استهلاك البنزين عندما تبلغ عدد السيارات 240 الف في عمان هو:

$Y\ 240 = 1.698 + (0.156)\ 240$

$= 37.440$ الف طن

أو طن 37440

**ب.طريقة معامل الارتباط**

وفق هذه الطريقة يتم استخراج معامل الارتباط بين كل من X ,Y وثم نقوم باستخراج القيم لكي نطبق معادلة العلاقة السببية:

**مثال (12):**

احد الشركات التي تنتج اطارات السيارات، وقد توفر لديها اعداد السيارات المباعة وكما مبين في الجدول التالي:

جدول (19)

| السنة | مبيعات السيارات بالألف X | مبيعات الاطارات بالألف Y |
|---|---|---|
| 2006 | 10 | 18 |
| 2007 | 12 | 20 |
| 2008 | 14 | 24 |
| 2009 | 15 | 28 |
| المجموع | $\Sigma X = 51$ | $\Sigma Y = 90$ |

**المطلوب:** توقع مبيعات الاطارات لعام 2010.

**الحل:**

1. نقوم باستخراج معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة بين Y , X

الجدول (20)

| XY | $Y^2$ | $X^2$ |
|---|---|---|
| 180 | 324 | 100 |
| 240 | 400 | 144 |
| 336 | 576 | 196 |
| 420 | 784 | 225 |
| 1176 | 2084 | 665 |

$$\sum Xy = \frac{\sum X.\sum Y}{n}$$

$$R = \frac{\sum XY - \frac{\sum X.\sum Y}{n}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}\right) \times \left(\sum Y2 - \frac{\sum Y^2}{n}\right)}}$$

$$R = \frac{1176 - \frac{51.90}{4}}{\sqrt{\left(665 - \frac{(51)^2}{4}\right)\left(2048 - \frac{(90)^2}{4}\right)}}$$

$$R = \frac{28.5}{\sqrt{(15)(59)}}$$

$$R = \frac{28.5}{29.7} = 0.96$$

يلاحظ بأن معامل الارتباط ما بين السيارات العاملة وكمية مبيعات الاطارات هي 960, وهذا يدل على العلاقة القوية جدا بذلك يمكن تطبيق معادلة العلاقة السببية.

الحل:

جدول (21)

| X | Y | XY | $X^2$ | السنة |
|---|---|---|---|---|
| 10 | 18 | 180 | 100 | 2006 |
| 12 | 20 | 240 | 144 | 2007 |
| 14 | 24 | 336 | 196 | 2008 |
| 15 | 28 | 420 | 225 | 2009 |
| $\Sigma X = 51$ | $\Sigma Y=90$ | $\Sigma xy = 1176$ | $\Sigma X^2=665$ | |

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{51}{4} = 12.75$$

$$\overline{Y} = \frac{\sum YX}{n} = \frac{45}{4} = 11.25$$

$$b = \frac{\sum XY - (n\overline{y}\overline{x})}{\sum X^2 - n(\overline{X})^2}$$

$$b = \frac{1175 - (4 \times 12.75 \times 22.5)}{665 - 4(12.75)^2}$$

$$b = \frac{1175 - 1147.5}{665 - 650}$$

$$b = \frac{28.5}{15} = 1.9$$

$$a = S - bx$$

$$a = 22.5 - (1.9 \,.\, 12.75)$$

$$a = -1.7$$

$S2010 = -1.7 + 1.9\ (20.4) = 37$ الف وحدة

كمية المبيعات المتوقعة من الاطارات في عام 2010.

### سابعاً: الأساليب والطرق الاخرى

بالواقع هناك العديد من الطرق والاساليب لا تعتمد على السلاسل الزمنية وبنفس الوقت فإنها تعالج حالات متعددة التي تؤثر على الطلب والمبيعات.

1. طريقة الأرقام القياسية لمعالجة تذبذبات المبيعات

إن اساس استخدام هذه الطريقة لمعالجة التذبذات للطلب او المبيعات خلال فترة زمنية قد تكون خلال السنة الواحدة. أي انها تستخدم للتنبؤ بظواهر اقتصادية تتسم بالتذبذب او التقلب فمثلاً تقلبات المبيعات او الطلب على منتج معين خلال فترة زمنية محددة ولذلك فإن هذه الطريقة تأخذ بالاعتبار هذه التذبذات او التقلبات عند القيام بالتنبؤ بالمبيعات خلال فترة زمنية قد تكون سنة او عدد سنوات، فيستطيع مدير المبيعات وعلى ضوء اتجاهات الطلب او المبيعات السابقة على توزيع المبيعات الاجمالية المتوقعة للسنة القادمة على اشهر او فصول السنة وحسب الحاجة.

خطوات هذه الطريقة:

يتم اتباع الخطوات التالية لتنفيذ تطبيق هذه الطريقة:

- ترتيب الاحصائيات او البيانات المتوفرة حسب الفترات الزمنية المقرر التي يتم دراسة الطلب عليها (قد تكون شهرية لكل ثلاثة اشهر، فصلية... الخ).
- استخراج المعدل البسيط لكل فترة زمنية لكافة السنوات تحت الدراسة وذلك عن طريق تقسيم مجموع المبيعات لكل فترة زمنية ولكافة السنوات على عدد السنوات: وفق الصيغة التالية:

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{n} \rightarrow \frac{X_1 + X_2 .....X_n}{n} ..................(1)$$

استخراج المعدل العام لمجموع معدلات الفترات الزمنية اي بتقسيم مجموع لمعدلات الفترات الزمنية على عدد الفترات الزمنية وق الصيغة التالية:

$$\overline{\overline{X}} \frac{\sum \overline{X}1 + \overline{X}2...\overline{X}_n}{n} ......................(2)$$

استخراج الارقام القياسية عن طريق تقسيم كل قيمة مستحصلة في (1) على القيمة المستحصلة في (3) وفق الصيغة التالية:

$$NP = \frac{\overline{X}}{\overline{\overline{X}}}$$

استخدام هذه الارقام القياسية التي تم الحصول عليها اعلاه لتقدير حجم المبيعات او الطلب للفترات الزمنية المراد استخراجها (الفترات الزمنية المقررة) وفق الصيغة التالية:

$$Fx_n = \frac{Fx}{N} \times NP$$

مثال (13):

تم تقـدير حجـم المبيعـات للـشركة العامـة للناعـات الكهربائيـة لعـام 2010 بـ860000 وحدة.

وان حجم المبيعات للفترة من 2003 الى 2009 وحسب فصول السنة موزع وفق الجدول التالي وبآلالف الوحدات.

المطلوب: توزيع المبيعات المتوقعة لسنة 2010 حسب فصول السنة:

جدول (22)

| السنة | الفصل الاول بالألف | الفصل الثاني بالألف | الفصل الثالث بالألف | الفصل الرابع بالألف | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| 2003 | 126 | 97 | 122 | 116 | 461 |
| 2004 | 144 | 102 | 124 | 102 | 472 |
| 2005 | 136 | 96 | 136 | 105 | 473 |
| 2006 | 100 | 99 | 128 | 110 | 437 |
| 2007 | 115 | 116 | 130 | 125 | 486 |
| 2008 | 95 | 106 | 132 | 122 | 455 |
| 2009 | 124 | 102 | 138 | 120 | 484 |
| المجموع | 840 | 718 | 910 | 800 | 3268 |

الحل:

- نستخرج المعدل البسيط:

$$\overline{X}_1 \frac{840}{7} = 120$$

$$\overline{X}_2 \frac{718}{7} = 103$$

$$\overline{X}_3 = \frac{910}{7} = 130$$

$$\overline{X}_4 = \frac{800}{7} = 114.3$$

- نستخرج معدل المعدلات:

$$\overline{X} = \frac{120 + 102.6 + 130 + 114.3}{4} = 116.7$$

- نستخرج الرقم القياسي

$$Np_1 = \frac{120}{116.7} = 1.02$$

$$Np_2 = \frac{103}{116.7} 0.88$$

$$Np_3 = \frac{130}{116.7} = 1.11$$

$$Np_4 \frac{114.3}{116.7} = 0.99$$

- نستخدم الرقم القياسي لاستخراج العمليات

الفصل الأول:

$$Fx_1 = \frac{860000}{4} \bullet 1.02$$
$$= 219300$$

الفصل الثاني:

$$Fx_2 = \frac{860000}{4} \bullet 0.88$$
$$= 1892000$$ وحدة

الفصل الثالث:

$$Fx_3 = \frac{860000}{4} \bullet 1.11$$
$$= 238650$$ وحدة

الفصل الرابع

$$Fx_4 = \frac{860000}{4} \bullet 0.99$$
$$= 215000$$ وحدة

$$= 219300 + 189200 + 238650 + 210700 = 860000$$ وحدة

**ب. طرق تقدير الطلب**

تتسم هذه الطرق بالسهولة والبساطة، حيث يتم تقدير المبيعات استناداً لعدة اساليب:

1. احتساب الطلب وفقاً لمعادلة مرونة الطلب:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تطبيق معادلة مرونة الطلب, والتي تعكس العلاقة مابين كمية المبيعات والاسعار حيث يؤثرالتغيير الذي يحصل بالطلب (المبيعات) في حالة تغيير اسعار المنتجات، والمعادلة الاساسية:

$$\alpha = \frac{\Delta S}{S} \bullet \frac{P}{\Delta P}$$

حيث ان:

$\alpha$: مرونة الطلب

S: يمثل الطلب او كمية المبيعات

P: السعر

**مثال (14):**

من خلال مراجعة سجلات المبيعات للشركة العامة لصناعة اجهزة التكييف لسنتي 2008، 2009 وجد ما يلي:

**جدول (23)**

| السنة | كمية المبيعات (وحدة)<br>S | سعر الوحدة الواحدة (دينار)<br>P |
|---|---|---|
| 2008 | 2500 | 1000 |
| 2009 | 4000 | 800 |

المطلوب: ما هي المبيعات الموقعة فيما اذا قامت هذه الشركة بتخفيض سعر الوحدة الى (600) دينار في سنة 2010.

الحل:

بتطبيق القانون الأساسي لهذه الطريقة ينتج:

$$\alpha = \frac{4000-2500}{2500} \bullet \frac{1000}{1000-800}$$

$$\alpha = 3$$

$$3 = \frac{S-4000}{4000} \bullet \frac{800}{800-600}$$

المبيعات المتوقعة لسنة 2010: وحدة $S = 7000$

### 2. تقدير المبيعات (الطلب) من اجمالي المبيعات السوق:

إن الكثير من المنظمات تقوم بتقدير مبيعاتها المتوقعة او حجم الطلب المتوقع لمنتجاتها وذلك من خلال التعرف على اجمالي الطلب او المبيعات في السوق وتحديد الحصة السوقية لها.

إن المعادلة الاساسية هي:

$$Qi = SiQ$$

$Qi$ = الطلب على منتج المنظمة

$Si$= حصة المنظمة السوقية

$Q$ = اجمالي الطلب على المنتجات في السوق

**مثال (15)**

اذا كان اجمالي الطلب على الثلاجات في السوق يعادل 240 الف وحدة وان الحصة السوقية للمنظمة تعادل 30٪ فما هو مقدار الطلب المتوقع على منتج المنظمة؟

**الحل:**

$Si = 30\%$
$Q = 240000$
$Qi = 0.30 \bullet 240000$
$Qi = 72000$ وحدة     المبيعات المتوقعة على منتج المنظمة

### 3. تقدير السوق المحتمل الاجمالي:

ويمثل اقصى كمية من المبيعات يمكن ان تتاح لجميع المنظمات المختصة بانتاج نفس المنتجات خلال فترة زمنية معينة وخلال ظروف خارجية محددة:

$$Q = NQp$$

حيث ان:

Q = السوق المحتمل الاجمالي

N = عدد المشترين من منتج معين في سوق محدد وفي ظروف محددة

Q = معدل الشراء لكل مشتري

P = متوسط سعر الوحدة

**مثال (16):**

قام (18000) مشتري بشراء المنتج Y وان معدل الشراء لكل مشتري كان 6 مرات بالسنة، وان سعر بيع الوحدة الواحدة من هذا المنتج يعادل 14 دينار، وان حصة المنظمة (أ) هي 30٪ من اجمالي السوق، ما هي المبيعات السنوية المتوقعة لهذه المنظمة.

**بتطبيق المعادلة السابقة:**

$$Q = 180000 \bullet 6 \times 14$$

$Q = 15120000$ وحدة اجمالي السوق المحتمل

حصة المنظمة من السوق = $15120000 \bullet \frac{30}{100} =$

حصة المنظمة المحتملة= وحدة $4536000 =$

**ج. التنبؤ بطريقة المتوالية العددية**

بالامكان استخدام هذه الطريقة في حالة توفر معلومات عن كمية المبيعات لفترتين سابقتين من اجل الوقوف على كمية الزيادة او النقصان في المبيعات للفترة المطلوب التنبؤ بها.

المعادلة الاساسية هي:

$$S_1 = a + (N - 1) .X$$

حيث أن:

$S_1$: كمية المبيعات للفترة التالية

a: كمية المبيعات للفترة الاولى

N: الفترة الزمنية (عدد السنين او الاشهر)

X: الزيادة في كمية المبيعات

**مثال (17):**

اذا كان حجم المبيعات للمنتج B في شهر آذار 5610 وحدة، واصبح في شهر آب 6870 وحدة، فما هي كمية المبيعات للمنتج B في نهاية شهر كانون الثاني؟

**الحل:**

بالرجوع الى المعادلة الاساسية:

$$S_1 = a + (N - 1) . X$$

حيث أن:

$S_1$ = 6870 وحدة

a = 5610 وحدة

N = 6 أشهر (من آذار الى نهاية آب)

X = مجهولة

بالتعويض بالقانون اعلاه فنحصل على:

5610 - 6870 = X5

X = 252 وحدة الزيادة الشهرية

على افتراض ان كمية المبيعات المتوقعة للفترة اللاحقة = $S_2$

اذن $S_2$ = كمية المبيعات المتوقعة لشهر كانون الثاني

252 (1 − 11) + 6870 =

2520 + 6870 =

= 9390 وحدة من المتوقع ان تزيد مبيعات المنتج B في شهركانون الثاني.

## مراجع الفصل التاسع

1. Dalrymple, T., Dongles, Cron L., William and Decarlo, Thomas E. Decarlo, (2001), Sales Management, 7th Edition, John Willey & Sons, Inc., New York.
2. Jobber, David & Lancaster, Geoff, (2006), Salling and Sales Management, 7th Edition, Prentice-Hall, UK.
3. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2005)، الاساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
4. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2006)، مدخل في الاقتصاد الاداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
5. Jackson, R., & Hisrich, R., (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall, International Editions, USA.
6. Hogarth, R., (1975), Cognitive Processes and Assessment of Subjective Probability Distributions, Journal of the American Statistical Association: 70 (350).
7. Reubon E., Stone, (2004), Leading a Supply Chain, The Wist-Century Supply Chain, American Association , 85.
8. Carter, R. E., Dixen A.L, and Moncrief, W.C., (2008), The Complexities of Sales and Sales Management Research, A Historical Analysis From 1990 to 2005, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXVIII, No.4, PSN, National Educational Foundation.
9. الصميدعي محمود، (2007)، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.



# ميزانيـــة المبيعات

# Sales Budget



## الفصل العاشر

# ميزانيـــة المبيعات
# Sales Budget

### المقدمة Introduction

إن احد المسؤوليات العليا لمدير المبيعات هي تحضير ميزانيات المبيعات و الارشاد نحو الاهداف الموضوعة لإدارة المبيعات. إن ميزانية المبيعات هي عبارة عن خطة مالية للمبيعات توضح (او تبين) الاسلوب الذي تضخ فيه الموارد وقوى البيع التي تحتاج للوصول الى مستوى المبيعات المتوقعة.

إن تباين أو (تنوع اشكال) مستويات المبيعات التي يتم الوصول اليها مع الميزانية التقديرية يعطينا مؤشراً واضحا عن مستوى الأداء المتحقق من قبل قوى البيع وبنفس الوقت يعكس مدى كفاية الموارد المخصصة في ميزانية المبيعات لغرض تحقيق الاهداف الموضوعة في هذه الميزانية وكذلك ادارة المبيعات.

تعتبر ميزانية المبيعات من اهم الميزانيات داخل المنظمة لأنها لا تمثل الدخل الاساسي او المصدر الرئيس لأيرادات المنظمة بل لإرتباطها الوثيق بالميزانيات التقديرية الاخرى، كميزانية الانتاج، الاعلان، الترويج، المخزون... الأمر الذي يجعلها تحتل المرتبة المتقدمة من اهتمامات الادارة على مختلف مستوياتها.

نظراً لأهمية ميزانية المبيعات فإننا نكرس هذا الفصل بالدراسة والتحليل لهذا الموضوع الحيوي من خلال عدة محاور:

- مفهوم ميزانية المبيعات.
- تحضير ميزانية المبيعات.
- العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات.

- انواع ميزانية المبيعات.

**اولاً: مفهوم ميزانية المبيعات The Sales Budget Concept**

إن أي تنظيم داخل المنظمة فإنه يحتاج ميزانية من أجل تحقيق اهدافه.ان ميزانية المبيعات تعتبر اداة مهمة وحيوية تحدد للمنظمة اتجاه المبيعات المستهدفة والتي تساعد على تحسين ربحية المنظمة. إن المنظمات تضع الخطة المالية فيما يتعلق بكمية السلع والخدمات التي تخطط لبيعها في السنة، لا سعر السلع والخدمات التي تباع. إن خطة المبيعات تضع ميزانية المبيعات.

لذلك فإن ميزانية المبيعات تعتبر المكون الاول لميزانية التشغيل الرئيسية، لأن هذه الميزانية تؤثر على جميع الميزانيات الاخرى للإدارات الاخرى، وكذلك ميزانية المنظمة العامة. تتضمن ميزانية المبيعات حجم المبيعات الكلية (وحدات) مضروباً في قيمتها، وتتضمن ثلاثة اجزاء: المبيعات المخططة، الأهداف، المبيعات المتوقعة. وكذلك تتضمن المنتج، الموقع، كثافة البيع حسب المناطق، انماط البيع الموسمي، اساليب البيع بالنقد والأجل. (Dyev, 2009, p.12)

**ا. تعريف ميزانية المبيعات Sales Budget Definition**

تعرف ميزانية المبيعات على انها مجمل الدخل المتحقق من بيع جميع المنتجات (سلع او خدمات)، وكذلك تتعلق بالجوانب الاخرى للأعمال، وان ميزانية المبيعات تأتي بعد التنبؤ بالمبيعات (Jobber & Lancoster, 2006, p. 475)، ويضيف هذان الكاتبان بأن ادارة المبيعات تحتل النقطة المحورية والمركزية لكافة اجراءات تحديد الميزانية للمنظمة، والسبب انها ذات علاقة وثيقة بكافة انشطة المنظمة التي تتبع لها، فالمبيعات والايراد الكلي المتوقع يأتي من الاشكال المتنوعة للمنتجات المباعة.

إن ميزانية المبيعات تؤثر على عاملين او وظيفتين اساسيتين هما المالية والانتاج بسبب ان هاتين الوظيفتين ذات علاقة مباشرة بالمبيعات.

أما (Putra, 2008, p.15) فإنه يشير الى ان ميزانية المبيعات تمثل نقطة البداية في تهيئة الميزانية الرئيسية، لأن حجم المبيعات المتوقع يؤثر على جميع الفقرات في كافة ما تتضمنه الميزانية الرئيسية.

إن ميزانية المبيعات تعتبر ميزانية تقديرية عن حجم المبيعات المتوقعة لمدة سنة مقيمة بأسعار محددة مسبقاً.. بهذا التعريف فإن ميزانية المبيعات تعتبر احد طرق الرقابة، بهذا الصدد فإن كل من (الصميدعي، ردينة، 2006، ص273) يعرفا ميزانية المبيعات على انها: تعني الرقابة على المبيعات من خلال مقاييس او مستويات التنفيذ التي يتم على اساسها مقارنة نتائج اعمال البيع مع تلك المستويات التي تتضمنها الخطط البعيدة، واتخاذ الاجراءات لتصحيح الانحرافات، لذلك فهي لاتخرج عن المعنى العام للرقابة، ولكنها رقابة متخصصة بميدان المبيعات. وهي لا تقتصر على رقابة جهود رجال البيع بل تتعداه الى كل الانشطة البيعية.

هنا لا بد من التوضيح بأن هناك فرق بين ميزانية المبيعات التي تتضمن النتائج المخططة والتي ترغب المنظمة الوصول اليها على شكل ارقام المبيعات والمصاريف المتعلقة بها، وبين عملية التنبؤ بالمبيعات التي تعبر عن ارقام المبيعات المتوقعة والتي تعتبر القاعدة الاساسية لوضع الميزانية التقديرية للمبيعات، وبالتالي فإن ميزانية المبيعات هي اشمل من عملية التنبؤ بالمبيعات.

**ب. اغراض ميزانية المبيعات The Sales Budget Purposes**

ان ميزانية المبيعات تخدم ثلاثة غايات او اغراض هي:

**1. التخطيط**

ان تنبؤات المبيعات تنجز بالاخص المهام وتحدد الخدمات التي تحتاجها لدعم المبيعات, ان هذه المهام يجب ان تحدد بدقة وكذلك تقديرات الكلف يجب ان تحدد من قبل مدير المبيعات ضمن فترة زمنية محددة. إن الفترة الزمنية المستخدمة تكون لسنة، او يمكن ان تكون لستة اشهر، لذلك فإن تخطيط المبيعات يساهم في تحديد المهام، الخدمات، الكلف، والفترة الزمنية. هذه المؤشرات الاربعة تساعد بشكل كبير في تقييم ميزانية المبيعات والأداء الواجب القيام به لتنفيذها.

**2. التنسيق Coordination**

إن تنبؤات المبيعات لها تأثير حقيقي على ربحية المنظمة، إن التنبؤات يجب ان تكون متفاعلة ومتكاملة مع الانشطة التسويقية الاخرى والميزانية المالية. جميع

الميزانيات ومنها ميزانية الترويج يجب ان تكون متوافقة مع ميزانية المبيعات المعدة. اي يجب ان يكون هناك تنسيق تام بين مختلف الميزانيات الفرعية مع ميزانية المبيعات باعتبار ان هذه الاخيرة تمثل المصدر الرئيس لإيرادات المنظمة بينما الميزانيات الاخرى كميزانية الترويج تمثل انفاقاً يساعد على تنشيط المبيعات، وعليه فإن هذه الميزانيات تنعكس وتأثر على احتياجات الانشطة البيعية وفقاً لمؤشرات التنبؤ والفترة الزمنية. الأمر الذي يتطلب اعلى درجات التنسيق بين مختلف الميزانيات المعدة داخل المنظمة والتي يجب ان تسير باتجاه واحد وهو تحقيق اهداف المنظمة البيعية والربحية.

3. الرقابة **Control**

إن ميزانية المبيعات تنظم المكانة المالية للمنظمة في السوق من خلال تقييم النتائج الفعلية ومقارنة هذه النتائج بما هو مخطط ضمن ميزانية المبيعات.

إن هذه المقارنة تحدد مدى الانحراف والاختلاف بين النتائج المتحققة الفعلية والنتائج المرغوبة ضمن ماهو مخطط في ميزانية المبيعات. ان هذه العملية في الواقع هي احد المرتكزات الاساسية لعملية الرقابة، ومن خلال استخدام معايير رقابية محددة لقياس الأداء المتحقق ومقارنته مع ما مراد تحقيقه ضمن ما هو مخطط ضمن ميزانية المبيعات.

**ج. اهمية ميزانية المبيعات Sales Budget Importance**

إن ميزانية المبيعات تعتبر دليل المنظمة لتحديد الاموال التي يجب ان تخصص للبيع والتوزيع واحياناً للإعلان والتسويق، لذلك فإنها تحتل اهمية كبرى ضمن ميزانيات المنظمة، ويمكن توضيح اهمية ميزانية المبيعات من خلال الاهداف التي تسعى لتحقيقها:

1. ميزانية المبيعات تضع اهداف واقعية ستساعد المنظمة على صنع الارباح وبالتالي تحقيقها.
2. ميزانية المبيعات الجيدة تمثل دليل للمنظمة فيما يتعلق بالمبيعات المستهدفة ويجب ان تكون مرنة وقابلة للتغيير حسب تغييرات السوق ودرجة عدم الاستقرار.

3. ميزانية المبيعات يجب ان لا تضع الكثير من القيود على وظائف المبيعات وقوى البيع داخل المنظمة.
4. ميزانية المبيعات تمثل خطة مالية لمبيعات المنتجات (سلع وخدمات) العائدة للمنظمة.
5. ميزانية المبيعات تمثل القاعدة التي تتضمن جميع القرارات المالية للمنظمة فيما يتعلق بالمبيعات المأخوذة (Sales are Taken).
6. ميزانية المبيعات تسيطر على فرص المبيعات العامة للمنظمة وكذلك نفقات الاتصالات التسويقية، مواقع الانترنت، الاعلان، والانشطة الاعلامية الاخرى المخططة والتي توضع في ميزانية المبيعات.

**د. منافع ميزانية المبيعات Benefits of Sales Budget**

إن ميزانية المبيعات تساعد المنظمة على انجاز اهدافها البيعية، مما يساعد على منع خسارة المبيعات ويهيئ قاعدة لتقييم المبيعات. إن ميزانية المبيعات تساعد على مخاطبة جميع الاقسام في المنظمة باتجاه انجاز ما يتعلق بهم من انشطة بيعية او داعمة لعملية البيع. ان انجاز اهداف المبيعات هو سر تحقيق الارباح. استناداً لمؤشرات المهام المحددة في ميزانية المبيعات لكل قسم، فإن كل قسم يستطيع تقييم ادائه وتصحيح اي اخطاء وظيفية او تنفيذية. ان اهم المنافع لميزانية المبيعات تتلخص في:

1. ميزانية المبيعات تساعد على توزيع السلع والخدمات في كلف يطلق عليها الكلف الفعالة (Cost Efficiency).
2. ميزانية المبيعات تساعد لإبقاء انفاق الانشطة التسويقية ضمن الحدود الدقيقة والمشار اليها في الميزانية.
3. ميزانية المبيعات تعتبر عامل رقابي على الاداء المتحقق وذلك قياساً بما هو مخطط وتشخص الاختناقات وايجاد الحلول اللازمة لها.
4. ميزانية المبيعات تساعد على تحديد مختلف المصروفات والانفاق المتعلقة ببيع وتسويق مختلف المنتجات.

5. ميزانية المبيعات تساهم في تقييم فعالية اقسام ادارة المبيعات والاقسام الاخرى الداعمة والمساعدة لها.
6. ميزانية المبيعات تساعد على التغلب على التعقيدات والتحديدات التي تظهر في اثناء عملية التنفيذ.

### ه. قصور ميزانية المبيعات Sales Budget Myopia

على الرغم من الاهمية والمنافع التي تقدمها ميزانية المبيعات للمنظمة، إلا انها لا تخلو من بعض اوجه القصور التي تواجه هذه الميزانية وكما موضح:

1. ان ميزانية المبيعات لا تستطيع ان تتوقع الاتجاهات المستقبلية من الاحداث او الظروف، وهو قد لا يقبل بسهولة من قبل كافة العاملين داخل المنظمة.
2. تستبعد ميزانية المبيعات الانفاق ذا المردود او العائدات على الامد البعيد، مثل الانفاق على الترويج او الاعلان الذي يكون ذا تأثير ليس آني بل قد يأخذ فترة زمنية اطول قد تكون اكثر من سنة.
3. اعداد ميزانية المبيعات عملية معقدة وتأخذ وقت اكثر من اللازم من قبل الادارة لإعدادها.
4. تعتبر ميزانية المبيعات ضمن الخطط قصيرة الاجل لأنها على الاكثر تغطي سنة واحدة، وهي بذلك عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يتسم بكونه طويل الاجل.

## ثانياً: تحضير ميزانية المبيعات Preparing the Sales Budget

### أ. مبادئ تحضير ميزانية المبيعات Preparing the Sales Budget Principal

إن تحضير ميزانية المبيعات تعتبر من اولويات مهام مدير المبيعات، والتي تتطلب حشد الموارد المتجمعة والمتاحة وكذلك خطط الربحية. هناك عدة اسس أو مبادئ لا بد ان تتبع من اجل التحضير الجيد لميزانية المبيعات:

1. التنبؤ الدقيق لظروف السنة القادمة والتي تبدأ لفترة تنبؤ المبيعات، اي بمعنى تحديد الفترة التي تتضمنها عملية التنبؤ بالمبيعات... المؤشرات العامة لإحتمالية الظروف السائدة في تلك الفترة.
2. ان التباين الذي يظهر دائماً يجب ان يكون واضح ودقيق يمكن ملاحظته اثناء تنفيذ م مفردات الميزانية وفقاً للتوقيتات الزمنية المحددة في الخطة، وهذا التباين يمكن ان يظهر في الرواتب، نفقات البيع المباشر، الخصومات، مكافئات رجال البيع، وسائل الترويج وكذلك مؤشرات الانجاز.
3. تحديد اهداف المبيعات وكذلك اغراض الاتصالات ووسائلها، الامر الذي يتطلب مساهمة العاملين ومساعدتهم في تحديد الاهداف البيعية وكذلك فيما يتعلق بالمفردات الواردة في عملية وضع الميزانية والاجراءات المتعلقة في اعدادها.
4. يجب تحديد كافة الفرص السوقية بشكل واضح وكذلك الموارد المتاحة التي يجب ان توضح في مفردات الميزانية وان تضع في اوجهة خاصة بها.
5. ان اساس تحضير الميزانية هو تحديد قوى البيع والموارد المتعلقة بالانشطة، المستهلكين، خطوط الانتاج، والمبيعات المحلية والاقليمية.
6. تحديد الية تنفيذ الميزانية من خلال اعتبار النتائج هي المرشد على التطبيق الصحيح لهذه الميزانية. إن اعتماد مرشد النتائج هو الذي يوضح مدى التباين او الاختلاف في النتائج وفقاً لما هو مخطط ضمن الميزانية، وفي حالة ظهور اي انحراف لا بد الاسراع بوضع المعالجة له وبالشكل الذي يضع الامور بالاتجاه الصحيح وضمن ما حددته الميزانية.

**ب. اجراءات تحضير ميزانية المبيعات Preparing the Sales Budget Process**

إن تحضير ميزانية المبيعات تتطلب العديد من الاجراءات والتي لا بد من اتباعها من اجل الاعداد الصحيح لهذه الميزانية. ان كل من ( Jobber & Lancaster, 2006, p.476) قد حددوا تلك الاجراءات بما يلي:

**1. المبيعات المتوقعة Sales Forecast**

وتتضمن تحديد ما يلي:

- حجم المبيعات المتوقعة.
- توزيع حجم المبيعات على نقاط البيع.
- حجم المبيعات الفعلية السابقة.

**2. ميزانية المبيعات (Sales Budget):**

وتتضمن تحديد ما يلي:

- ميزانية قسم المبيعات Sales Department Budget.
- ميزانية الانتاج.Production Budget.
- الميزانيات الادارية Administrative Budgets.

**3. الميزانية النقدية (Cash Budget):**

وتتضمن تحديد ما يلي:

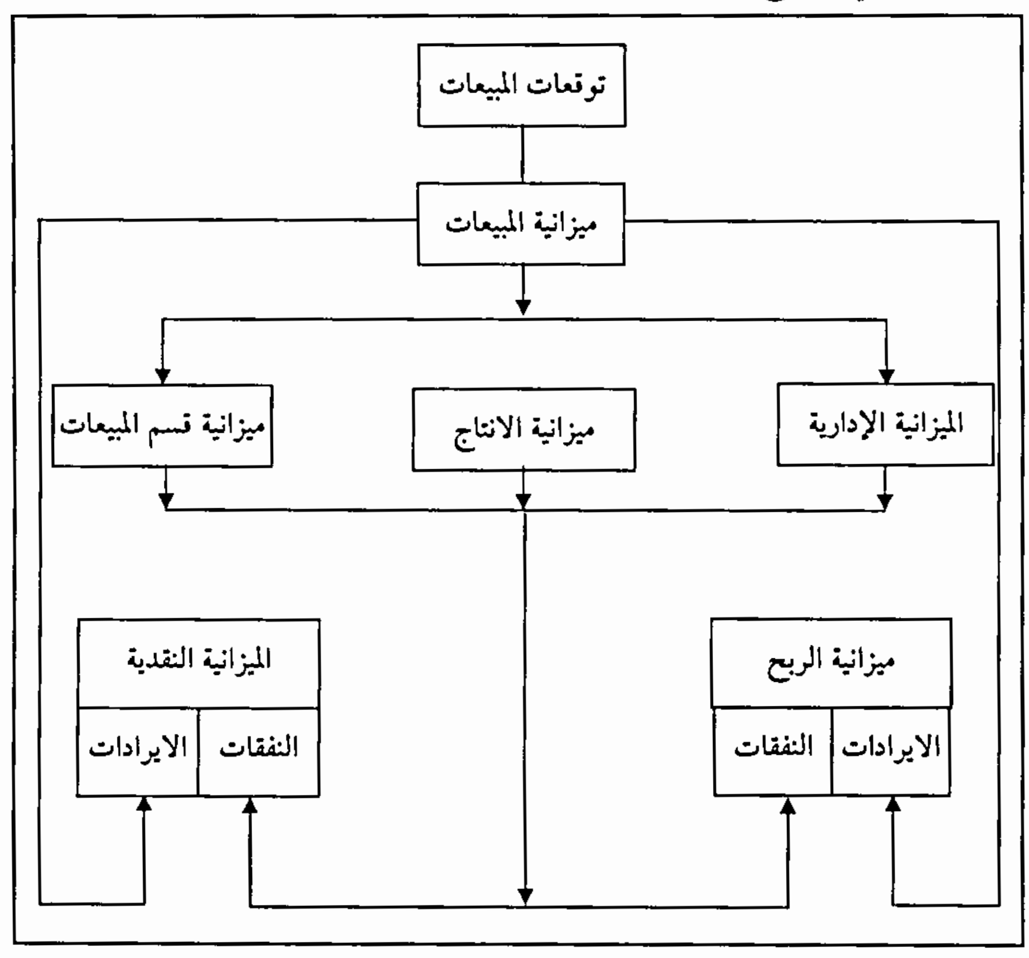
- الايرادات Revenues>
- نفقات Expenditures.

**ج. ميزانية الربح Profit Budget**

وتتضمن تحديد ما يلي:

- النفقات Expenditures.
- الايرادات Revenues.

والشكل التالي يوضح تلك الاجراءات:




الشكل (1)

اجراءات اعداد ميزانية الميزانية

Source: Jobber & Lancaster, 2006, p.476

### د. اهداف ميزانية المبيعات Sales Budget Objectives

إن فهم طبيعة ومفردات ميزانية المبيعات وبالتالي اهدافها تعتبر من اساسيات نجاح تحضير وتنفيذ هذه الميزانية، ويمكن تحديد اغراض ميزانية المبيعات بما يلي:

1. تحديد اهداف المنظمة البيعية خلال الفترة القادمة.
2. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لغرض استخدامها في تحليل وتخطيط ربحية المنظمة.

3. تعتبر اساس وموجة في تحضير وتهيئة الموازنة التقديرية النقدية للمنظمة.
4. تحديد الاحتياجات المستقبلية من الخزين السلعي، (مستويات الخزين، الخزين الاحتياطي والاستراتيجي) مشتريات المواد الاولية (حجم الطلبية، نقطة المادة، الطلب).
5. تساعد في عملية التنبؤ بالوضع المالي خلال فترة الميزانية وتحديد التغييرات المطلوبة بالخطط الموضوعة خلال فترة الميزانية.
6. ضمان سلامة تطبيق السياسات البيعية وتعديل الانحرافات.
7. تحقيق التوازن بين السياسات وبين الاجراءت التي تعتمدها الادارة الخاصة بالمبيعات بطريقة تتفق مع احتياجات المستهلكين. اذ يعتمد نجاح ادارة المبيعات بمدى تحقيق هذا التوازن.
8. تحقيق الاداء الامثل لرجال البيع من خلال تنمية المبيعات بتحفيز رجال البيع للوصول الى الاهداف التي تتضمنها الخطط البيعية.
9. الرقابة على نقاط البيع من خلال تحديد حصة كل نقطة من المبيعات المتوقعة ضمن الميزانية المعدة للمبيعات.
10. توضيح اوجه الانفاق المرتبطة بعملية البيع وفقاً لحجم المبيعات، نقاط البيع، وسائل تنشيط المبيعات.

**ه. خطوات اعداد ميزانية المبيعات Sales Budget Stapes:**

إن ميزانية المبيعات تعتبر من اهم الميزانيات (او الموازنات) وتعتبر القاعدة الاساسية لوضع بقية الموازنات الاخرى، لذلك فإنه يجب اعطاء الاهمية القصوى والعناية لمسألة الاعداد الصحيح، وهذا لا يتم الا من خلال العديد من الخطوات المتعاقبة او المتسلسلة. إن تسلسل الخطوات هذا لا بد ان يقترن بالظروف المحيطة بالمنظمة، الداخلية، الخارجية، التي ترافق عمل المنظمة. إن هذه الخطوات يمكن ايجازها بما يلي:

1. تقييم كافة المتغيرات والعوامل المؤثرة على انشطة المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالمبيعات.

2. وضع الاهداف الخاصة بالانشطة البيعية.
3. وضع الاستراتيجية المتعلقة بادارة المبيعات والانشطة الساندة لها.
4. تحديد البرامج التنفيذية ورصد الميزانية المالية لها.
5. القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات لتحديد حجم المبيعات المتوقعة.
6. تحديد معايير قياس الاداء ومدى مطابقته او انحرافه عما هو مخطط ضمن الموازنة الخاصة بالمبيعات.
7. تحديد حصة المبيعات المتوقعة للمنظمة في السوق.
8. توزيع تلك الحصة على نقاط البيع وفقاً لمؤشرات الطلب السابقة.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات

## Factors Affecting in Sales Budget

نتيجة الاهمية التي تحتلها ميزانية المبيعات، كما تم عرضه في الفقرة السابقة؛ حيث ان تأثير هذه الميزانية ليس فقط على المبيعات بل اكثر اوجهة انشطة التسويقية والانتاجية للمنظمة وتتعدى ذلك بالتأثير على ميزانيات تلك الانشطة اضافة الى كون ميزانية المبيعات هي المصدر الاساسي لإيرادات المنظمة مما يجعل تلك الاهمية تاخذ مجالات اوسع في اهتمام الادارة العليا والادارات الاخرى.

على ضوء ذلك فإن هناك الكثير من العوامل ذات التاثير على اعداد وتحضير ميزانية المبيعات، ويمكن حصرها بثلاثة مجاميع اساسية من العوامل والقوى هي:

**أ. العوامل الداخلية Internal Factors**

وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اعداد وتحضير ميزانية المبيعات، ومن هذه العوامل:

1. الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
2. مؤشرات المبيعات السابقة للوقوف على التباين الذي قد يحدث بين فترة زمنية واخرى.

3. توزيع المبيعات على نقاط البيع التابعة للمنظمة، مستوى التباين في المبيعات حسب نقاط البيع.
4. توزيع نقاط البيع الجغرافي، محلياً، اقليمياً، دولياً، ومدى التباين في المبيعات على كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة.
5. الوسائل الترويجية المستخدمة للتأثير على المبيعات، ومستوى الانفاق وتوزيعه، ومدى تاثير كل وسيلة.
6. توزيع قوى البيع على نقاط البيع، ومدى تناسبه مع حجم المبيعات في كل نقطة.
7. دراسة نمو المنظمة ومعرفة مدى تطوره في الاجل القريب والبعيد.

**ب.العوامل الخارجية External Factors**

وهي عبارة عن تلك العوامل او القوى الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على عملية البيع وتتضمن ما يلي:

1. مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتماليته في المستقبل.
2. الظروف المؤثرة على طلب المستهلكين والتغييرات التي تحدث في حاجاتهم، ورغباتهم واذواقهم، اضافة للمؤشرات السلوكية الاخرى.
3. المؤشرات الاقتصادية المؤثرة على الطلب والمبيعات والمتعلقة: بالحالة الاقتصادية، التضخم، النمو، الانتعاش، الكساد، الدخل القومي، دخول الافراد والقوة الشرائية لهم، مستويات الاسعار السائدة.
4. التطورات التكنولوجية واثرها على طرق الانتاج، تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة، ووسائل الاتصال.
5. حجم المنافسة وامكانيتها المادية و البشرية، نوع المنتجات المنافسة، نقاط البيع المنافسة وتوزيعها الجغرافي، اساليب ووسائل التأثير على الطلب والمبيعات المستخدمة، اسعار المنافسين.
6. دراسة مدى تطور الصناعة التي تنتمي اليها المنظمة ومعرفة مدى تطور الانتاج الصناعي وحصة المنظمة في السوق.

7. دراسة التطور التجاري للصناعة التي تنتمي اليها المنظمة، حجم الصادرات، حجم الواردات.. وأثرها على الطلب والمبيعات لمنتجات المنظمة.
8. طبيعة المنتج وتصنيفه سواء كان منتج (سلعة) ضروري او كمالي.

ج. العوامل الموسمية **Seasonal Factors**:

وهي عبارة عن تلك الظروف او القوى التي تؤدي الى خلق موسمية الطلب:

1. تقلبات الطلب الموسمية وتأثيرها على المبيعات.
2. مدى ارتباط منتجات المنظمة بالطلب الموسمي.
3. قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات الموسمية على المبيعات، من مجاراة الطلب والتكييف له من الارتفاع او الانخفاض.

## رابعاً: انواع ميزانية المبيعات Sales Budget Types

إن ميزانية المبيعات (الموازنة التقديرية) تتخذ اشكالاً مختلفة وتؤثر تلك الاشكال في كيفية تحضيرها وتنبؤها. إن ما تتضمنه الميزانية التقديرية للمبيعات يختلف من منظمة الى اخرى وفقاً للمؤشرات التالية:

1. حجم المنظمة وطبيعة انشطتها.
2. مدى تعامل المنظمة بتشكيلة واسعة من المنتجات.
3. مدى التغطية الجغرافية في الاسواق او المناطق.
4. حجم المبيعات المتوقعة وكيفية توزيعها على نقاط البيع.
5. حصص المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية ونقاط البيع.
6. الاهداف البيعية المراد الوصول اليها وتفصيل تلك الاهداف.
7. مستوى الارباح المتوقعة المراد الوصول اليها لكل منطقة بيع او اشباع الاسواق بالمنتجات.

على ضوء هذه المؤشرات يمكن للمنظمة ان تحدد نوع ميزانية المبيعات التقديرية، ولكن بشكل عام هناك ثلاثة انواع رئيسية من ميزانيات المبيعات:

أ. حسب المنتجات Products According

ان اكثر المنظمات في الوقت الحاضر تميل لإعتماد استراتيجية التنويع بالمنتجات لما فيه من فوائد متعددة للمنظمة للأسباب التالية:

- عدم الاعتماد على نوع واحد من المنتجات لما فيه من مخاطر خاصة اذا انخفض الطلب عليه بشكل كبير، تظهر منتجات جديدة، التغيير في حاجات واذواق المستهلكين، استخدام تكنولوجيا جديدة في انتاج منتجات متوفرة... الخ.
- لمواجهة التغييرات في البيئة المحيطة وخاصة ما يتعلق بالمنافسين،المستهلكين، الاقتصادية، الاجتماعية... .

لذلك فإن المنظمة تضع ميزانيتها التقديرية للمبيعات وفقاً لأنواع المنتجات التي تتعامل بها، للتوضيح نفرض ان احد المنظمات الصناعية التي تنتج ثلاثة انواع من المنتجات الكهربائية المنزلية (التلفاز، ثلاجة، مراوح هوائية) وقد تم تقدير المبيعات (الكمية، والقيمة) حسب فصول السنة.

وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (1)

نموذج الميزانية التقديرية للمبيعات لإحدى المنظمات الصناعية

| السنة/المنتج | التلفاز | | | ثلاجة | | | مراوح هوائية | | | مجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الكمية وحدة | السعر دينار | القيمة دينار | الكمية وحدة | السعر دينار | القيمة دينار | الكمية وحدة | السعر دينار | القيمة دينار | |
| الفصل الاول | | | | | | | | | | |
| الفصل الثاني | | | | | | | | | | |
| الفصل الثالث | | | | | | | | | | |
| الفصل الرابع | | | | | | | | | | |
| المجموع | | | | | | | | | | |

**ب. حسب المناطق**

إن اعداد ميزانية المبيعات التقديرية وفقاً للمناطق الجغرافية من المسائل المهمة بسبب كون مثل هذه الميزانية توضح كيفية توزيع المبيعات وفقاً للتغطية الجغرافية وكذلك تبين اي من المناطق اكثر مبيعات او الاقل مبيعات الامر الذي يجعل من هذه الميزانية اداة رقابية يتم من خلالها تشخيص الخلل وفقاً للمنطقة الجغرافية ونقاط البيع فيها. الامر الذي يلزم المنظمة تشخيص المسببات وراء الخلل في المبيعات المخططة وبالتالي معالجته بالشكل الذي يؤدي الى تصويب العمل بتلك النقاط البيعية في المناطق ذات المبيعات المنخفضة.

والجدول التالي يوضح نموذج عن تلك الميزانية:

**جدول (2)**

**نموذج لميزانية المبيعات التقديرية حسب المناطق الجغرافية**

| السنة/المنطقة | المبيعات المتوقعة | | | المنطقة الشمالية | المنطقة الوسطى | المنطقة الجنوبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الكمية (وحدة) | السعر | القيمة (دينار) | القيمة بالدينار | القيمة بالدينار | القيمة بالدينار |
| الفصل الاول | 20000 | 10 | 200000 | 70000 | 80000 | 50000 |
| الفصل الثاني | 28000 | 10 | 280000 | 90000 | 120000 | 70000 |
| الفصل الثالث | 36000 | 10 | 360000 | 110000 | 170000 | 80000 |
| الفصل الرابع | 42000 | 10 | 420000 | 130000 | 190000 | 100000 |
| المجموع | 126000 | 10 | 1260000 | 400000 | 560000 | 300000 |

اما اذا ارادت المنظمة معرفة توزيع المبيعات المتوقعة حسب نقاط البيع في احدى المناطق، فإن ميزانية المبيعات يجب ان تكون اكثر تفصيلاً، لذلك يجب ان تعد ميزانية فرعية لكل منطقة حسب نقاط البيع فيها. إن هذا التفصيل الذي تعده في ميزانية المبيعات الفرعية مهم جداً لأن يوضح مدى فعالية وكفاءة نقاط البيع حسب كل منطقة من المناطق التي تعمل فيها، الأمر الذي يساعد على تقييم كل نقطة بيعية من

ناحية كمية المبيعات المتوقعة (المخططة) والمنفذة فعلياً، مستوى النفقات والمصروفات وثم مدى الربحية فيها. ان مثل هذا التقييم يساعد على معرفة النقاط البيعية الضعيفة والتي لا تحقق ما مخطط لها من مبيعات ضمن الميزانية المحددة لها وبالتالي محاولة معالجة الاسباب التي ادت الى ذلك.

الجدول التالي يوضح احد نموذج لإحدى الميزانيات الفرعية للمبيعات التقديرية:

جدول (3)

نموذج لميزانية فرعية للمبيعات التقديرية

| السنة/ المنطقة | المنطقة الوسطى | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المبيعات المتوقعة | | | نقاط البيع/ قيمة المبيعات المتوقعة بالدينار | | | |
| | الكمية (وحدة) | السعر (دينار) | القيمة (دينار) | أ | ب | ج | د |
| الفصل الاول | 8000 | 10 | 80000 | 25000 | 23000 | 18000 | 14000 |
| الفصل الثاني | 12000 | 10 | 120000 | 38000 | 34000 | 26000 | 22000 |
| الفصل الثالث | 17000 | 10 | 170000 | 5300 | 46000 | 37000 | 34000 |
| الفصل الرابع | 19000 | 10 | 190000 | 63000 | 52000 | 40000 | 35000 |
| المجموع | 56000 | 10 | 560000 | 17900 | 155000 | 121000 | 105000 |

**ج. وفقاً لتحليل المبيعات، النفقات والارباح**

إن ميزانية المبيعات التقديرية تعتبر احدى الوسائل المهمة للتنبؤ بالمبيعات المحتملة وتقدير للنفقات البيعية السمتقبلية خلال فترة محددة وكذلك اجمالي الربح، والجدول التالي يوضح تلك الميزانية:

جدول (4)

موازنة المبيعات التقديرية

| موازنة المبيعات (بالدينار) | | | |
|---|---|---|---|
| | | النفقات الثابتة | |
| المبيعات التقديرية | 2000000 | رواتب | 60000 |
| تكلفة المبيعات | 160000 | اجور مكافأة بيع | 45000 |
| | | استهلاك وتامين | 55000 |
| اجمالي الربح | 400000 | الايجار | 40000 |
| صافي الربح 10٪ | 40000 | مجموع النفقات الثابتة | 200000 |
| | | نفقات متغيرة | 160000 |
| | 360000 | | 360000 |

خروجاً م الجدول اعلاه يمكن ان تسجيل الملاحظات التالية:

قيمة المبيعات المتوقعة = 2000000

تكلفة المبيعات = 1600000

اجمالي الارباح = 400000

النفقات الثابتة = 200000

النفقات المتغيرة = 160000

اجمالي النفقات = 360000

الربح الصافي = 36000 – 400000

= 40000 دينار

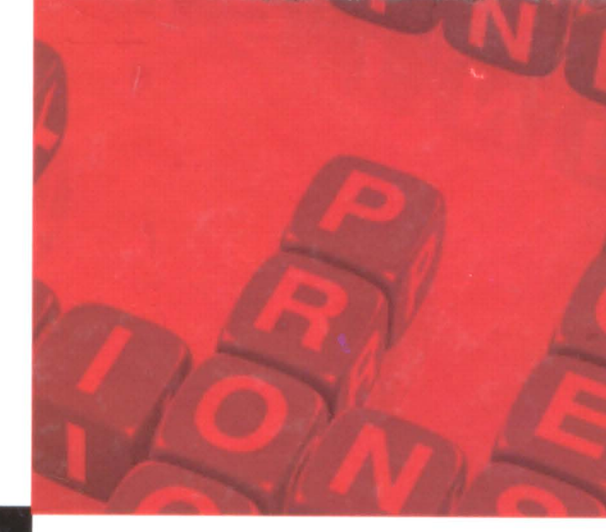
## مراجع الفصل العاشر

1. Dyev, Civita, (2009), what is a Sales Budget, e. How Editor, USA.
2. Jobber, David & Lancaster, Geoff, (2006), Selling and Sales Management, 7th Edition, FT, Prentice-Hall.
3. Putra, Last Updated, (2008), Sales Budget, University of Liverpool, USA.
4. الصميدعي، محمود، ردنية عثمان، (2006) مدخل في الاقتصاد الاداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
5. Jackson, Ralph W., & Hisrich, Robert D., (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall International, INC, New Jersey.
6. Donald J., Plumley, (1989), All right, How Much Will it Cost, Sales and Marketing Management, December, New Jersey.
7. Framinan, J.M., (2008), International Journal of Production Research, Vol. 46, No.1, University of Seville Spain, Tayloyaid, France.
8. Lan, L.C., (2005), Managing business With Sap: Planning, Implementation and Evaluation, USA.
9. Ioma, (2008), Business Intelligence of Work, Issue 8 – 7, www.ioma.com\fin




دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة



# إدارة المبيعات

## Sales Management







www.massira.jo

